Dr. Klaus Baumüller

KOMMUNIKATION

in der

FÜHRUNGSORGANISATION

1968

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41545802_0009

Aufgabenstruktur und Kommunikation in der oberen Führungsorganisation eines Industriebetriebes

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung der Doktorwürde
einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität
zu München

vorgelegt von

Klaus Baumüller

1968

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Referent: Prof. Fischer
Korreferent: Prof. Heinen
Tag der mündlichen Prüfung: 22. 7. 1968

Meinen Eltern in Dankbarkeit

Kommunikation in der Führungsorganisation

		Seite
	Inhaltsverzeichnis	I
	Vorwort	1
1	Kommunikation als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung	4
11	Fragestellungen einer betriebswirtschaftlichen Kommunikationstheorie	5
12	Zielsetzung und Abgrenzung der Untersuchung	8
13	Zum Untersuchungsobjekt	12
2	Die Organisation der Führungsaufgaben	14
21	Die Unternehmensaufgabe	15
211	Die Zielsetzung der Unternehmensführung	16
212	Der Wandel der Unternehmensziele	22
22	Die Ableitung der Teilaufgaben	29
221	Die Aufgabendifferenzierung und Aufgabenkoordinierung	31
222	Die Aufgabendelegation	33
23	Das Ergebnis der Aufgabenteilung	41
231	Der Organisationszustand - die Aufgabenstruktur	41
232	Die Aufgabenstruktur als Grundlage kommunikativer Kontakte	45
3	Kommunikation als Bestandteil betrieblicher Aufgabenstrukturen	49
31	Analogien zwischen Produktionsprozeß und Kommunikationsprozeß	49

Seite

32 Das Wesen und der Aufbau der Information 56

321 Wertbezogene Informationsbegriffe 56

322 Wertfreie Informationsbegriffe 58

323 Die Information als Objekt der Kommunikation 60

324 Der Informationsinhalt 62

325 Signale als Informationsträger 65

33 Das Kommunikationsnetz und seine Prägung durch die Aufgabenstruktur 66

331 Der Aufbau des Kommunikationsnetzes 67

332 Die Bestimmtheit der Aufgabe 70

3321 Gebundene Netze 70

3322 Offene Netze 73

333 Die Stetigkeit der Aufgabe 79

3331 Dauerhafte Netze 79

3332 Fallweise Netze 83

334 Die Komplexität der Aufgabe 88

3341 Begrenzte Netze 89

3342 Übergreifende Netze 91

34 Teilzusammenfassung 96

4 Kommunikation als Strukturfaktor der oberen Führungsorganisation 100

41 Kommunikation und Stufenstruktur 103

411 Die skalare Führungsorganisation und ihre Kommunikationsformen 103

4111 Vorwiegend starre Kommunikation als Kennzeichen der unteren Führungsebene 104

4112 Vorwiegend flexible Kommunikation in der mittleren Führungsebene 107

Seite

4113 Vorwiegend verbindende Kommunikation als Merkmal der oberen Führungsebene 109

412 Der Einfluß des Gegensatzes von Subordinationsquote und Anzahl der Führungsebenen auf die Kommunikationswege 113

4121 Der Gegensatz zwischen Subordinationsquote und Anzahl der Führungsebenen 114

4122 Die Kommunikationswege - eine Modellbetrachtung 118

4123 Schlußfolgerungen 129

4124 Modell und Realität 131

42 Kommunikation und Positionsstruktur 138

421 Führungspositionen als Kommunikationsschnittpunkte 140

422 Die Bestimmung von Kommunikationsschnittpunkten 143

4221 Zur Untersuchungstechnik - Grundlagen und Einschränkungen 144

4222 Das Untersuchungsergebnis 148

423 Kommentierung des Untersuchungsergebnisses 151

4231 Die Vorstandspositionen 151

4232 Die Positionen der Haupt-, Stabs- und Zentralabteilungsleiter 155

4233 Das Problem formalisierter Informationen in der oberen Führungsorganisation 175

43 Schlußfolgerungen für eine kommunikationsorientierte Typologie von Führungspositionen 182

5 Zusammenfassung - Schlußfolgerungen 188

Literaturverzeichnis IV

Verzeichnis der Abkürzungen XVIII

Anhang A XIX

Anhang B XXII

Vorwort

> "Communication and decision making are tied up very closely in organization as good decision making requires effective communication of information on which the decision will be based."
> (Donald E. PORTER - Philip J. APPLEWHITE) [1)]

Die Tatsache, daß die Qualität der unternehmerischen Entscheidungen von der Qualität der verfügbaren Informationen und damit von dem vorausgehenden Kommunikationsprozeß abhängt, ist älter als jede betriebswirtschaftliche Abhandlung. Die Erkenntnis dieser Tatsache und die Untersuchung der Zusammenhänge dieses Prozesses sind noch verhältnismäßig jungen Datums.

Die Lehre von der Entscheidungsbildung in der Unternehmung wurde erst in den Nachkriegsjahren zu einem bedeutenden Forschungsgebiet der Betriebswirtschaftslehre ausgebaut. Es ist verwunderlich, daß Wissenschaft und Praxis nicht schon früher dem Problem der Entscheidungsbildung, die zu Recht als Zentrum allen unternehmerischen Handelns angesehen werden kann, ihre volle Aufmerksamkeit geschenkt haben.

Vier Gründe mögen diese Erscheinung erklären:

1. Die Praxis sah bis dahin - und das wird sich bis heute noch nicht wesentlich geändert haben - die unternehmerische Entscheidung schlechthin als das bewunderungswürdige Ergebnis ihrer weder lehr - noch erlernbaren Führungskunst an.

---

1) PORTER, D.E., APPLEWHITE, Ph.J.:
Studies in Organizational Behavior and Management,
Scranton, Pennsylvania 1964, S. 293

2. Erst die objektiv-sachliche Betrachtungsweise, als deren Vertreter vor allem LEHMANN, SCHMALENBACH, GUTENBERG und KOSIOL gelten können, verhalf dem logisch-deduktiven Denken in der Betriebswirtschaftslehre zum Durchbruch [2] und gab den Anstoß, die unternehmerische Entscheidung auf rationale Bestandteile hin zu durchleuchten.

3. Gerade die Nachkriegsjahre sind dadurch gekennzeichnet, daß die Forschungsergebnisse angelsächsischer Wissenschaftler - sicherlich unterstützt durch die Ausstrahlung der wirtschaftlichen und politischen Macht Amerikas - auf dem Kontinent starke Beachtung fanden. Diese Ergebnisse zeichnen sich einerseits durch die Hervorhebung quantifizierbarer Entscheidungsfaktoren und andererseits durch die Annäherung von Betriebswirtschaftslehre und Soziologie aus.

4. Die Entwicklung der Datenverarbeitungstechnik und ihr Einsatz in der Wirtschaft lassen immer mehr die logisch-rationale Seite des Entscheidungsvorganges in den Vordergrund treten; Möglichkeiten und Grenzen dieser Betrachtungsweise dürfen jedem Fachmann geläufig sein.

Alles in allem präsentieren sich Information und Kommunikation in der Unternehmung erst seit verhältnismäßig wenigen Jahren als ein markanter Problemkreis von grundlegender Bedeutung und großer Aktualität.

---

2) BUTH, W.:
Das Problem einer "anthropozentrischen" Betriebswirtschaftslehre, ZfB 1966, S. 549 ff.

Die vorliegende Arbeit strebt an, ein Beispiel dafür zu geben, wie eng und fruchtbar wissenschaftliche Analyse und praktisches Erkenntnisobjekt kombiniert werden können. Für wohlwollendes Entgegenkommen und großzügige Unterstützung dieser Zielsetzung habe ich an erster Stelle Herrn Direktor Dipl.-Kfm. Gerd WOLF, Vorstandsmitglied der Zahnradfabrik Friedrichshafen AG, zu danken. Es wäre wünschenswert, daß seine aufgeschlossene und vorurteilslose Haltung gegenüber der betriebswirtschaftlichen Forschung in breiten Kreisen der deutschen Unternehmerschaft Nachahmung finden würde.

In gleicher Weise bin ich Herrn Prof. Dr. Guido FISCHER zu großem Dank verpflichtet. Die Konzeption der vorliegenden Untersuchung geht auf seine Anregung und Förderung zurück. Aufgeschlossenheit und Verständnis fand meine Arbeit bei den Herren Prof. Dr. Edmund HEINEN (Universität München), Prof. Dr. Eduard GAUGLER (Universität Regensburg), Dr. Rolf WUNDERER und Dr. W. KIRSCH (beide Universität München). Wertvolle Hinweise in Gespräch und Diskussion empfing ich von den Herren Dipl.-Kfm. Frank SEIDL und Dipl.-Ing., Dipl.-Kfm. Klaus-Dieter SORKE.

Schließlich gilt mein Dank noch Fräulein Waltraud PLÖSSER für die anstrengende Niederschrift des Manuskripts in kürzester Frist und all denen, deren Hilfe zum Entstehen dieser Arbeit beigetragen haben.

München, im Sommer 1968 Klaus Baumüller

1 Kommunikation als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung

Unsere wirtschaftliche Gegenwart steht etwas zu einseitig unter dem Einfluß der Datenverarbeitungstechnik. Die Hinwendung zu den maschinell lösbaren Problemen der Informationsverarbeitung ist nicht weiter verwunderlich, wenn man bedenkt, daß

1. sich zunächst der Versuch anbietet - wie bei fertigungstechnischen Problemen - auch im Verwaltungsbereich menschliche Funktionen durch Maschinen zu ersetzen;
2. dieser Versuch bei der Informationsverarbeitung tatsächlich auf beachtliche Fortschritte verweisen kann.

Diese etwas einseitige Betrachtungsweise läßt jedoch das eigentliche Problem der Kommunikation nur unklar erscheinen. Es ist gefährlich verwirrend, die Anzahl der Kopien pro Minute, die ein Vervielfältigungsapparat ausstößt oder die Anzahl der Zeilen pro Sekunde, die ein Schnelldrucker leistet, als zentrale Frage betrieblicher Kommunikation hinzustellen. Soweit das getan wird, haftet den Begriffen "Information" und "Kommunikation" etwas vom dubiosen Schein eines technologischen Modewortes an, und man wird der eigentlichen Bedeutung und der mit diesen Ausdrücken umrissenen Problematik nicht gerecht. Maschinenleistungen bleiben Nebenaspekte, wenn der komplexe Zusammenhang der Entscheidungsbildung durchleuchtet und die Grundlagen der unternehmerischen Disposition verbessert werden sollen.

Schließlich kann nur "ein konsequentes Durchdenken der wirtschaftlichen Probleme des Informationsstroms und die daran anschließende Strukturierung nach ökonomischen Prinzipien ... die Gewähr dafür bieten, daß in der Zukunft Vorteile für die Steuerung von Unternehmungen entstehen." [3]

---

3) KOSIOL, E.: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Rowohlts deutsche Enzyklopädie, Bd. 256/257, Hamburg - Reinbeck 1966, S. 194, fortan zit.: Die Unternehmung

11 Fragestellungen einer betriebswirtschaftlichen Kommunikationstheorie

Die traditionelle Organisationslehre hat sich bisher vorwiegend mit Fragen der formalen Organisation auseinandergesetzt; sie hat unter anderem verschiedene Organisationstypen ausgearbeitet und sich gleichermaßen mit der Aufbau- wie mit der Ablauforganisation beschäftigt. Der Großteil der Autoren läßt sich dabei von der GUTENBERG'schen Analogie leiten, daß auch die Organisation ihren Kombinationsprozeß hat, nämlich die Verbindung von Mensch und Mittel. [4)]

---

4) Vgl. GUTENBERG, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band I: Die Produktion, Berlin - Göttingen - Heidelberg 1957, 3. Aufl. S. 167, fortan zit.: Die Produktion

Vgl. auch die Arbeiten von:

ACKER, H.: Die organisatorische Stellengliederung im Betrieb, Wiesbaden 1956, S. 59 ff.

Arbeitskreis KRÄHE: Leitungsorganisation, Die Organisation der Unternehmensleitung, Köln und Opladen 1958, S. 11 ff.

FISCHER, G.: Die Grundlagen der Organisation, Blaue Siemensreihe, Heft 14, Bad Homburg v.d.H. (o.Jg.) S. 57 ff.

HENNIG, K.W.: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Berlin - Göttingen - Heidelberg 1957, 3. Aufl., S 32 ff.

MEIER, A.: Rationelle Führung und Leitung in der Unternehmung, Stuttgart 1957, S. 59 ff.

NORDSIECK, F.: Rationalisierung der Betriebsorganisation, Stuttgart 1955, 2. Aufl., S. 24 ff., fortan zit.: Rationalisierung

SCHNUTENHAUS, O.R.: Allgemeine Organisationslehre, Sinn, Zweck und Ziel der Organisation, Berlin 1951, S. 12 ff.

v. SEYDLITZ-KURZBACH, F.W.: Leitung und Verwaltung im Industriebetrieb, Berlin 1955, S. 58 ff.

ULRICH, H.: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Bern 1949, S. 18 ff.

Die angelsächsische Literatur legte in jüngster Zeit mehr den Schwerpunkt auf zwischenmenschliche Beziehungen; sie sieht in der Organisation mehr einen Interaktionsprozeß, bei dem die Fragen der Motivation, der Information und Entscheidungsbildung sowie der dabei zutagetretenden Konflikte auftauchen. [5]

Dabei sind es vor allem die Arbeiten von BARNARD, DALE, MARCH, SIMON und URWICK, die diese Akzentuierung herausgestellt haben. Unter diesem Ansatz ist es nicht verwunderlich, daß sich gerade in letzter Zeit in der deutschsprachigen Literatur [6] Arbeiten finden, die den Grundstein für eine betriebswirtschaftliche Kommunikationstheorie zu legen scheinen.

---

5) Vgl. KOSIOL, E.: Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962, S. 17 ff. fortan zit.: Organisation

Vgl. ARGYRIS, Chr.: Personality and Organization, New York - London - Tokyo 1965, S. 54 ff.

Vgl. Mc GUIRE, J.W.: Theories of Business Behavior, Englewood Cliffs, N.J. 1964, S. 78 ff.

Vgl. MARCH, J.G. und SIMON, H.A.: Organizations, New York 1958, S. 84 ff.

Vgl. MERTON, R.K.: Social Theory and Social Structure, 2. Aufl., New York 1957, S. 34 ff.

Vgl. MOONEY, J.D.: The Principles of Organization, New York - London 1954, S. 1 ff.

Vgl. SCOTT, W.G.: Human Relations in Management, Homewood/ Ill. 1962, S. 226 ff.

6) Vgl. ADAM, A.: Messen und Regeln in der Betriebswirtschaft, Einführung in die informationswissenschaftlichen Grundzüge der industriellen Unternehmensforschung, Würzburg 1959.

Vgl. COENENBERG, A.G.: Die Kommunikation in der Unternehmung, Wiesbaden 1966, S. 34 ff.

Vgl. KOREIMANN, P.: Aufgabe und Organisation einer betrieblichen Informationsstelle, BFuP 1963, S. 160 ff.

Vgl. KRAMER, R.: Die betriebswirtschaftliche Bedeutung von Information und Kommunikation, insbesondere für die Struktur des Betriebes, Diss. Mannheim 1962, fortan zit.: Information und Kommunikation.

Aus diesen Arbeiten kristallisieren sich folgende vier Fragengruppen heraus, die in Zukunft im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre sicher mehr Beachtung finden werden:

1. Ursachen betrieblicher Kommunikation
   (z.B. technologische, soziologische Ursachen)

2. Wege betrieblicher Kommunikation
   (Wie werden Informationen übermittelt, wovon hängt die Technik der Informationsübermittlung ab ?)

3. Abhängigkeiten betrieblicher Kommunikation
   (z.B. strukturelle und funktionelle Einflüsse [7])

4. Optimierung betrieblicher Kommunikation
   (Optimierung von Menge und Struktur des Informationsaustausches unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit)

Das Thema der vorliegenden Untersuchung ist der Fragengruppe drei entnommen, berührt jedoch in wesentlichen Abschnitten auch die Gruppen zwei und vier.

Fortsetzung von Fußnote 6)

Vgl. SAUTER, B.:	Die Bedeutung der Kybernetik für die Betriebsorganisation. (Ein Beitrag zur Gestaltung von Lenkung und Informationswesen im Betrieb.) Diss. Mannheim 1959, S. 15 ff.
Vgl. STAERKLE, R.:	Der Entscheidungsprozeß in der Unternehmungsorganisation, in: Neue Entwicklungen auf dem Gebiete der Unternehmensführung, Institut für Betriebswirtschaft an der Handelshochschule St. Gallen 1962, S. 1 - 29
Vgl. WINCKEL, F.:	Information als operative Größe in der Unternehmensführung. In: Wirtschaftlich führen - wirtschaftlich investieren. Vorträge des 13. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages, hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1960, S. 46 - 53.
Vgl. WITTMANN, W.:	Unternehmung und unvollkommene Information, Köln und Opladen 1959, S. 14

7) Zu einzelnen Fragestellungen vgl. die Ausführungen unter Punkt 12 dieser Untersuchung.

12 Zielsetzung und Abgrenzung der Untersuchung

Es besteht kaum ein Zweifel darüber, daß der betriebliche Kommunikationsprozeß in wechselseitiger Beeinflussung mit der Gesamtheit aller Aufgaben steht, die in einer Unternehmung vorkommen mögen. Sowohl die Aufgabenstellung, als auch die Aufgabenerfüllung sind nur denkbar, wenn sie von einem Strom vielfältiger Informationen begleitet werden. Es ist deshalb umso auffälliger, daß die Zusammenhänge zwischen der Aufgabenstruktur einerseits und der Kommunikation andererseits in der bisherigen Literatur nur vereinzelt und wenig systematisch behandelt wurden. KOSIOL hat den Rahmen dieser Zusammenhänge in einem Schaubild umrissen, das hier etwas vereinfacht wiedergegeben wird. [8)]

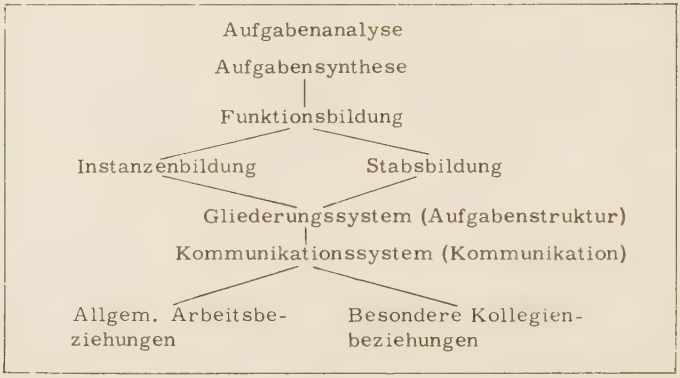


Abb. 1 Zusammenhang zwischen Aufgabenstruktur und Kommunikation

Die vorhandene, aber unzureichende und wenig systematische Kenntnis von der Beziehung zwischen Aufgabenstruktur und Kommunikation, die nicht nur in der Theorie als störend empfunden wird, erhebt die Forderung nach einer grundlegenden und geordneten Durchleuchtung dieses Zusammenhangs.

Aus dieser Forderung ergeben sich für die vorliegende Untersuchung folgende Ziele:

1. Der Zusammenhang zwischen unternehmerischer Zielsetzung und Aufgabenstruktur ist darzustellen. (Vgl. Punkt 2 der Untersuchung)

---

8) vgl. KOSIOL, E.: Organisation, a.a.O., S. 181

2. Die vielfältigen Formen und Eigenschaften von Kommunikationsnetzen bedürfen einer typisierenden Betrachtung: ihre Kriterien sind durch ausgewählte Beispiele von Teilaufgaben und der damit verbundenen Kommunikation zu beleuchten. Das setzt eine theoretische Betrachtung der Information selbst und ihrer Verarbeitung innerhalb des Kommunikationsnetzes voraus. (Vgl. Punkt 3 der Untersuchung)

3. Die Abhängigkeit zwischen Kommunikation und Stufenstruktur ist zu untersuchen; dabei sollen Kommunikationskriterien für diese traditionelle Einteilung der Führungsorganisation gefunden werden.[9] (Vgl. Punkt 411 der Untersuchung)

4. Da die Stufenstruktur mit dem Unterstellungsverhältnis einer Führungsposition zusammenhängt, ist die Beziehung zwischen Substitutionsquote und Kommunikation zu beleuchten. Es werden Zusammenhänge zwischen dem Mengengerüst der Kommunikation und der organisatorischen Tiefengliederung vermutet. (Vgl. Punkt 412 der Untersuchung)

5. Die Stufenstruktur läßt nur Betrachtungen im Rahmen der Direktunterstellungen zu. Es müssen deshalb noch die übrigen kommunikativen Verbindungen untersucht werden. Dazu dient ein typisierender Vergleich zwischen Kommunikation und Positionsstruktur (Vgl. Punkt 42 der Untersuchung)

Darüber hinaus noch anstehende Fragen einer indirekten Abhängigkeit zwischen Aufgabenstruktur und Kommunikation sollen weiteren wissenschaftlichen Untersuchungen dieses überaus vielschichtigen Problemkreises überlassen bleiben. Es würde den Rahmen dieser Untersuchung sprengen, Einzelheiten

- des Zusammenhangs zwischen dem Freiheitsgrad der Entscheidung und der Kommunikation
- einer möglichen Typisierung der Kommunikation unter dem Blickwinkel des Führungsbereichs
- eines möglichen Einflusses der Nachrichtentechnik auf Aufgabenstruktur und Kommunikation

---

9) Es wird vorausgeschickt, daß sich die Aufgabenstruktur grundsätzlich in eine Stufenstruktur und in eine Positionsstruktur unterteilen läßt; siehe die Ausführungen auf Seite 42 dieser Untersuchung.

einer näheren Betrachtung zu unterziehen.

Um das Untersuchungsgebiet abzugrenzen, sei betont, daß

1. die Bedeutung der Informationsübermittlung als umfassende Begleiterscheinung des betrieblichen Leistungsvollzugs im Vordergrund stehen soll, Kommunikation umfaßt im hier verstandenen Sinne mehr als "innerbetriebliche Information", die bisher in der Literatur überwiegend als Unterrichtung der Mitarbeiter verstanden wird. [10] Sie deckt sich mit der Begriffswahl der Autoren BLOHM, FEURER, HEINRICH und KRAMER. [11]

2. Unter Aufgabenstruktur sei vorläufig der Aufbau (und damit die vorausgehende Teilung) der Gesamtaufgabe und der Teilaufgaben, bezogen auf den Aufgabenträger, verstanden. (Vgl. dazu die Ausführungen unter Punkt 231 auf S. 40 ff.)

---

10) GÖRSDORF, K.: Die innerbetriebliche Information als Führungsmittel, Führungspraxis, Heft 1, 1965, S. 24 - 28

GAUGLER, E.: Innerbetriebliche Information als Führungsaufgabe, AGP-Mitteilungen, Reihe II (o.J.) Heft 4, Hilden/Rhld., fortan zit.: Innerbetriebliche Information S. 5 ff.

MÜLLER, N., DUMMER, W., KURA, P., KERN, H., RUDOLPH, H. und ESSER, O.: Das betriebliche Informationswesen, München 1954, fortan zit.: Müller, N.: Das betriebliche Informationswesen S. 24 ff.

RAPP, H.E.: Das betriebliche Informationswesen im Dienste der Leistungssteigerung und als Verpflichtung gegenüber dem Mitarbeiter, Diss. Mannheim 1958, S. 17 ff.
Diese Dissertation steht klar unter der Zielsetzung der Human Relations.

11) BLOHM, H.: Die optimale Gestaltung des innerbetrieblichen Berichtswesens, Neue Betriebswirtschaft, 1960, S. 1 ff.

BLOHM, H. und HEINRICH, L.J.: Schwachstellen der betrieblichen Berichterstattung, Baden-Baden 1965, S. 11 f.

3. Als Untersuchungsobjekt dient die obere Führungsorganisation eines Industriebetriebes, dessen Charakterisierung dem folgenden Punkt 13 vorbehalten ist. [12)]

Ich bin mir bewußt, daß die Ausführungen - soweit sie sich nicht von der bisherigen Literatur und betriebswirtschaftlichen Forschung untermauern lassen - keineswegs den Anspruch auf Allgemeingültigkeit erheben können. Vielleicht lassen sie aber doch im einen oder anderen Fall Ansätze einer Typisierung zu und die Tendenz einer Entwicklung erkennen, die auf einen Wandel der Kommunikation, beeinflußt durch veränderte oder neuartige Aufgabenstrukturen, abzielt.

Fortsetzung von Fußnote 11)

BLOHM und HEINRICH verwenden für den Vorgang der Informationsübertragung den Begriff "Berichterstattung". Sie definieren ihn als "Kommunikationsvorgang zwischen Sender(n) und Empfänger(n) (Ablauf)."Unter Berichtswesen verstehen sie alle Einrichtungen, Mittel, Regelungen und Vorgänge in einem Betrieb zur Übermittlung von Nachrichten zwecks Erreichung der Betriebsziele (Struktur und Ablauf) S. 11 f.

FEURER, W.: Innerbetriebliche Information, in: Innerbetriebliche Information als Führungsaufgabe, hrsg. von A. ACKERMANN, W. FEURER, H. ULRICH, Bern 1959, S. 9 - 39

FEURER versteht darunter "die Gesamtheit der mündlichen, schriftlichen, bildlichen und verhaltensmäßigen Äußerungen, die im Betrieb von Mensch zu Mensch, direkt oder indirekt fließen." S. 16

KRAMER, R.: Information und Kommunikation, a.a.O., S. 29 f.

KRAMER versteht unter "Kommunikation die Gesamtheit aller auf die Glieder einer Organisation bezogenen Regelungen ...die auf das Zusammenwirken der Funktionen Aufnahme (Empfang), Speicherung, Verarbeitung und Abgabe (Sendung) von Signalen, Nachrichten oder Informationen gerichtet sind. Das bedeutet, daß es vorwiegend die Probleme einer Verbindung der am Informationsprozeß beteiligten Aufgabenträger sind, die zum Gegenstand der Kommunikation gehören." S. 29 f.

12) Zum Begriff "obere Führungsorganisation" vgl. die Ausführungen auf S. 14 f.

13 Zum Untersuchungsobjekt

Dem empirischen Teil der vorliegenden Arbeit liegt die Führungsorganisation des Stammwerkes einer deutschen Unternehmensgruppe zugrunde. Diese Unternehmensgruppe ist marktseitig durch folgende Kriterien gekennzeichnet:

- Sie stellt Investitionsgüter her, die als Fahrzeug- und Maschinenelemente Verwendung finden.
- Ihre Fertigungsstruktur wird durch die vorherrschende Auftrags- und Serienfertigung charakterisiert. Großserien oder Kleinaufträge bilden die Ausnahme.
- Der Konzernumsatz der Gruppe überschritt 1966 die DM 600 Mio-Grenze.
- Die Gruppe beschäftigte 1966 in ihren deutschen Werken ca. 13.000 Mitarbeiter.

Aufbau und innere Gliederung des Konzerns beruhen auf folgenden Fakten:

- Die Gruppe umfaßt das Stammwerk mit etwa 5.700 Beschäftigten, zwei Zweigwerke mit ca. 4.000 bzw. 300 Beschäftigten und eine Tochtergesellschaft mit ca. 3.000 Beschäftigten. Die Tochtergesellschaft in der Rechtsform einer GmbH ist durch eine 100 %ige Beteiligung verbunden.
- Die Gruppe besitzt mehrere ausländische Beteiligungen teils beherrschender, teils nichtbeherrschender Natur.
- Das Stammwerk und die beiden inländischen Zweigwerke werden in der Rechtsform der AG betrieben.
- Der Vorstand der AG als oberstes ausführendes Organ der Unternehmensgruppe hat mit einer Ausnahme seinen Geschäftssitz im Stammwerk und ist in fünf Ressorts unterteilt.
- Jedes Vorstandsmitglied (abgesehen von der eben erwähnten Ausnahme) übt im Stammwerk in Personalunion die Funktion eines Bereichsleiters aus.

Die Führungsorganisation des Stammwerks kennt die Bereiche Markt (1), Verwaltung (2), Entwicklung (3) und Fertigung (4).[13]

Die eben beschriebene Gliederung der Konzernführung findet ihre Darstellung in folgendem Schaubild:

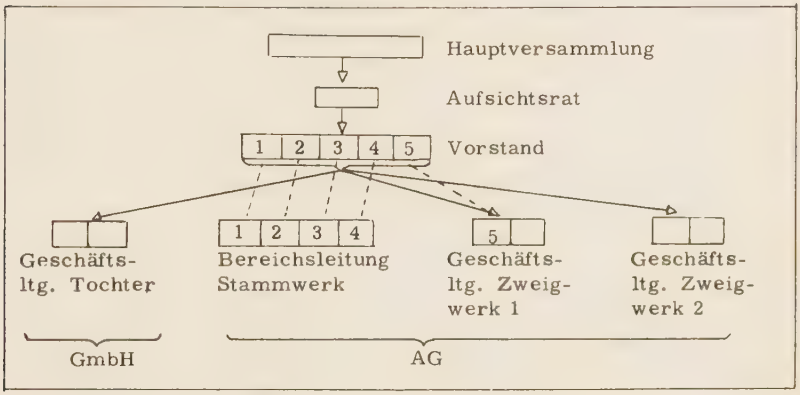


Abb. 2 Gliederung der Konzernführung

Als Besonderheit kann noch gelten, daß die AG keine Publikums-AG ist. Die Mehrheitsbeteiligung an der AG liegt bei einer öffentlich-rechtlichen Stiftung, die treuhänderische Verwaltung wird von einer Gebietskörperschaft wahrgenommen. Aufsichtsratsvorsitzender der AG ist das Oberhaupt der Gebietskörperschaft.

Diese Konstellation kann nicht ohne Einfluß auf das Zielbündel der Unternehmensgruppe bleiben, worauf noch eingegangen wird.[14]

---

13) In der Untersuchung werden für die Leiter dieser Bereiche folgende Kurzbezeichnungen verwendet:
Markt = VB 1, Verwaltung = VB 2, Entwicklung = VB 3, Fertigung = VB 4 (vgl. dazu auch die Ausführungen auf S. 151)

14) vgl. die Ausführungen unter den Punkten 211/212 auf S. 16 ff.

2 Die Organisation der Führungsaufgaben

Im Mittelpunkt der Untersuchung steht zunächst die Aufgabenstruktur. Um zu verdeutlichen, wie sie sich innerhalb der Unternehmung herausbildet, wie sie einem dauernden Wandel unterliegt, sollen ihre wesentlichen Einflußgrößen und Entwicklungsabschnitte aufgezeigt werden. Sie beginnen mit der Zielsetzung der Unternehmensführung, führen über die Ableitung der Teilaufgaben aus dem Zielbündel zur personengebundenen Aufgabenverteilung und münden schließlich in ein System von Regelungen, in den Organisationszustand, ein.

Um die dabei anzustellende Betrachtung auf den Fall des Untersuchungsobjektes zu beziehen, bedarf der im Thema angesprochene Begriff der "oberen Führungsorganisation" noch einer Klärung:

Die Abb. 2 auf Seite 13 läßt erkennen, welche Stellung und welche Funktion der Vorstand der AG einnimmt. Dem einzelnen Vorstandsmitglied sind als Bereichsleiter im Stammwerk mehrere Haupt-, Stabs- und Zentralabteilungsleiter unterstellt. Ihre genaue Zahl und ihre soziale Rollenverbindung untereinander ist in diesem Zusammenhang von untergeordnetem Interesse. Von Bedeutung ist, daß beide Ebenen, die Ebene der Bereichsleiter (die Vorstandsmitglieder) und die Ebene der Haupt-, Stabs- und Zentralabteilungsleiter in dieser Untersuchung als "obere Führungsorganisation" aufgefaßt werden. Korrekterweise müsste man von drei Führungsebenen sprechen, da die Vorstandsmitglieder in Personalunion sowohl der Bereichsleiterebene wie der Vorstandsebene angehören. Es wäre theoretisch denkbar und trifft auch in der Praxis zu, daß sich die Zielsetzungen beider Ebenen nicht vertragen müssen, da die Bereichsleiter grundsätzlich im Blickwinkel des Stammwerkes handeln, während die Vorstandsmitglieder auch das Interesse der Zweigwerke berücksichtigen müssen. [1)]

---

1) Dieser Dualismus wird besonders bei der Frage der Auslastung der einzelnen Werke deutlich spürbar.

Zur Darstellung der "oberen Führungsorganisation" muß also das bereits bekannte Schaubild der Abb. 2 erweitert werden. [2]

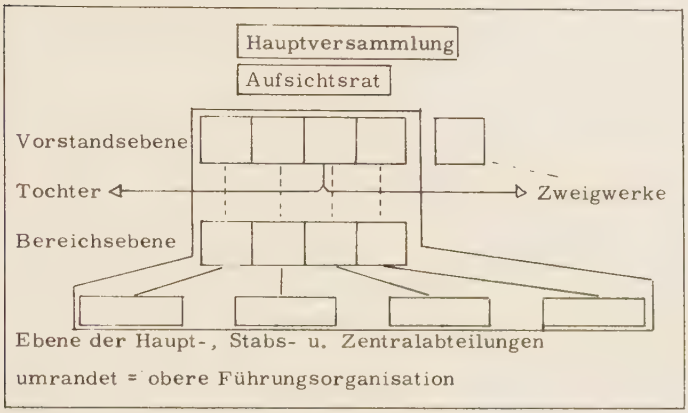


Abb. 3 Die obere Führungsorganisation

21 Die Unternehmensaufgabe

Jedes wirtschaftliche Handeln entspringt einem Ziel. Aus dem Akt der Zielsetzung leitet sich die Aufgabe der Unternehmung ab. Die Aufgabe steht am Anfang, das Ziel am Ende der mit der Aufgabenerfüllung oder Zielverfolgung bezeichneten Strecke. [3]

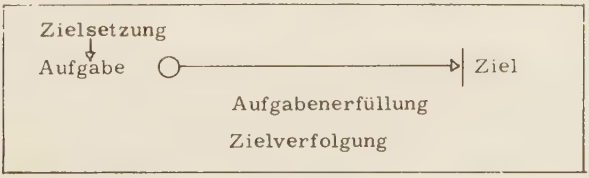


Abb. 4 Aufgabe und Ziel

Auf das Untersuchungsobjekt angewendet bedeutet das:
Unter Aufgabe ist vordergründig die Produktion und der Absatz

---

2) Die einzelnen Führungspositionen auf der Ebene der Haupt-, Stabs- und Zentralabteilungen sind dabei noch nicht näher spezifiziert.

3) Vgl. PANKOKE, W.: Die Anpassung der Führungsorganisation an wachsende Betriebsaufgaben, Diss. München 1964, erschienen in Zürich 1964, S. 13

von Investitionsgütern für den Fahrzeug- und Maschinenbau zu sehen.

Aufgabenerfüllung oder Zielverfolgung schließt alle Funktionen (Haupt- und Nebenfunktionen) der Unternehmung ein, die dazu führen, daß

das Zielbündel der Unternehmung, das an dieser Stelle noch nicht detailliert werden kann und das aller Wahrscheinlichkeit nach weit mehr als die obengenannte (vordergründige) Aufgabe umfaßt, zu realisieren. [4]

211 Die Zielsetzung der Unternehmensführung

Die Betriebswirtschaftslehre ist bisher über Versuche einer Erklärung der komplexen Natur unternehmerischer Zielsetzung nicht hinausgekommen. "Die reale Unternehmung verfolgt in aller Regel nicht nur eine monetäre Zielsetzung. Sie arbeitet nicht unter statischen Verhältnissen mit vollkommener Information und stellt in den meisten Fällen keine Entscheidungseinheit dar." [5]

Mit dieser Feststellung

- monetäre und nichtmonetäre Ziele
- Dynamik und unvollkommene Information
- Entscheidungskollegien

umreißt HEINEN die Schwierigkeiten, die der Durchdringung

---

4) Ziel und Zielsetzung im hier verstandenen Sinne decken sich mit dem von HEINEN als Akt weitgehend autonomer Wahlhandlungen charakterisierten Vorgang.

Aufgabenerfüllung und Zielverfolgung schließen dann die von HEINEN als Mittel- bzw. Zielerreichungsentscheidungen bezeichneten zwei Gruppen ein. Vgl. dazu
HEINEN, E.: Das Zielsystem der Unternehmung, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966, S. 18/19, fortan zit.: Zielsystem

Zur Charakteristik der Ziel- und Mittelentscheidungen vgl.
HEINEN, E.: Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, Bd. 1, Begriff und Theorie der Kosten, 2. Aufl. Wiesbaden 1965, S. 25, fortan zit.: Kostenlehre

5) HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, in: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift zum 65. Geburtstag von E. GUTENBERG, hrsg. von H. KOCH Wiesbaden 1962, S. 9 ff., hier S. 71, fortan zit.: Zielfunktion

und Erklärung unternehmerischen Handelns entgegenstehen. Es bedarf keiner besonderen Betonung - und jeder Beobachter oder Teilnehmer unternehmerischen Handelns wird das bestätigen -, daß es neben der Dominanz langfristiger Gewinnmaximierung noch eine Reihe von Zielen gibt, die dieses generelle Ziel ergänzen, ihm widersprechen oder von Fall zu Fall sogar seine Dominanz aufheben können.

Von welcher Art und Tragweite eine solche Varianz unternehmerischer Ziele sein kann, soll die Untersuchung des Zielsystems der oberen Führungsorganisation des beschriebenen Industriebetriebes zeigen.

Untersuchungsgegenstand:

Untersucht wird das Zielsystem von vier Vorstandsmitgliedern, von zwölf Hauptabteilungsleitern, fünf Stabsabteilungsleitern und drei Zentralabteilungsleitern. [6]

Untersuchungstechnik:

Der Analyse der Zielsetzung liegt die direkte Methode zugrunde. Ausschlaggebend für diese Wahl war die Annahme, daß die indirekte Methode (Auswertung zurückliegender unternehmerischer Entscheidungen) durch Fehldeutungen und Hypothesen über Nebenbedingungen einen geringeren Aussagewert erwarten läßt, als das bei der direkten Methode der Fall sein wird. [7] Hinzu kommt, daß geeignete und ausreichende Möglichkeiten bestanden, die Zielforschung durch Befragung der Führungspersonen und Auswertung von Dokumenten (Sitzungsprotokolle, Reiseberichte, Aktenvermerke, externe Korrespondenz jeder Art) vorzunehmen.

Die gefundenen Ergebnisse beruhen deshalb in erster Linie auf persönlichen Gesprächen und den Rückschlüssen aus derartigen

---

6) Zentralabteilungsleiter sind personell einem Bereichtsleiter unterstellt; es bestehen jedoch funktionelle Anweisungsrechte seitens aller Bereichsleiter.

7) Zur direkten und indirekten Methode vgl. HEINEN, E.: Zielsystem, S. 31 ff.

Auswertungen. Bewußt wurde ein schriftliches Erhebungsverfahren vermieden, denn "schriftliche Antworten auf Fragebogenuntersuchungen sind hoffnungslos ungeeignet für diese Zwecke ... (nur) detaillierte Diskussionen verschiedener Situationen und Entscheidungen ... bringen die wirklichen Verhaltensmotive des einzelnen Unternehmers ans Licht." [8)]

Untersuchungszeitraum

Den Auswertungen und Gesprächen liegt ein Zeitraum von etwa einem halben Jahr zugrunde. Dieser Zeitraum erscheint weniger kurz, wenn man berücksichtigt, daß ihm eine beträchtliche Zeitspanne vorausging, während der der Aufbau und die Zusammenhänge der Unternehmensgruppe im allgemeinen und der oberen Führungsorganisation im besonderen studiert werden konnten.

Unter diesen Prämissen der Untersuchung und den daraus resultierenden Einschränkungen sind die folgenden Ergebnisse zu sehen und zu deuten:

---

8) MACHLUP, F.: Marginal Analysis and Empirical Research, The American Economic Review 1946, S. 619 ff., hier S. 638

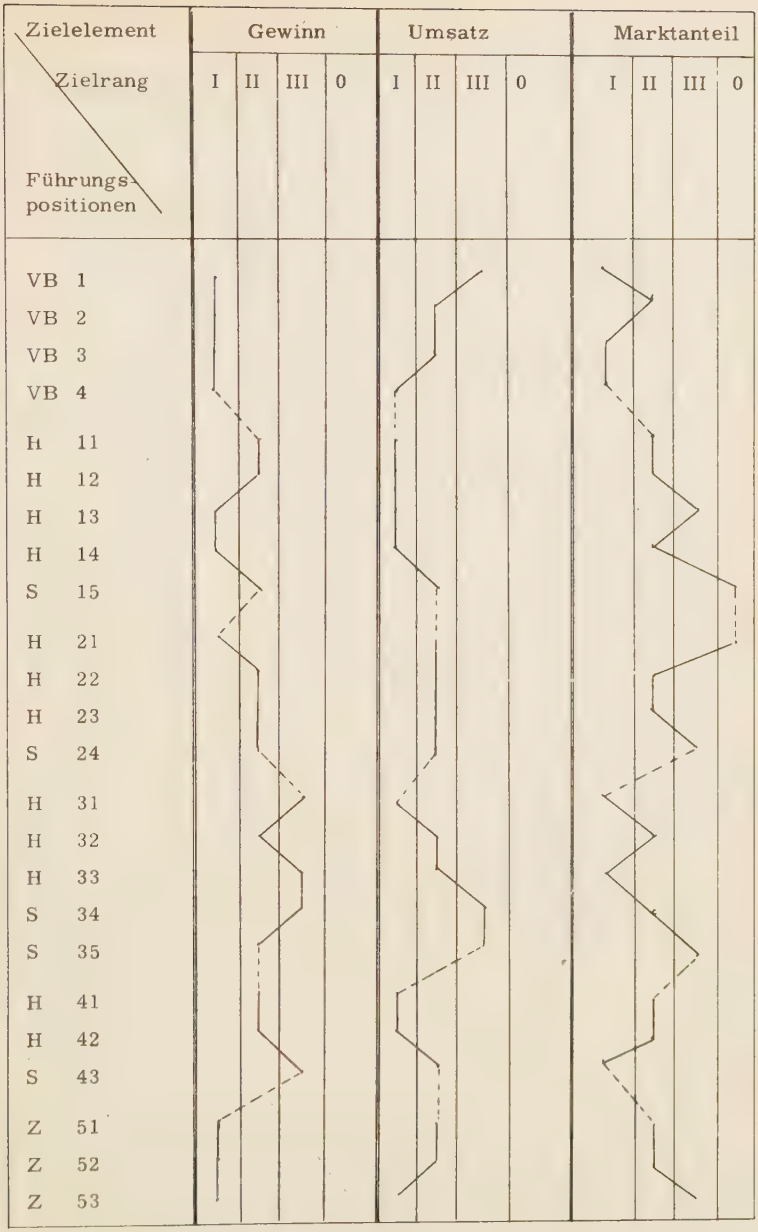


Abb. 5 Rangzuordnung für die Zielelemente Gewinn, Umsatz und Marktanteil

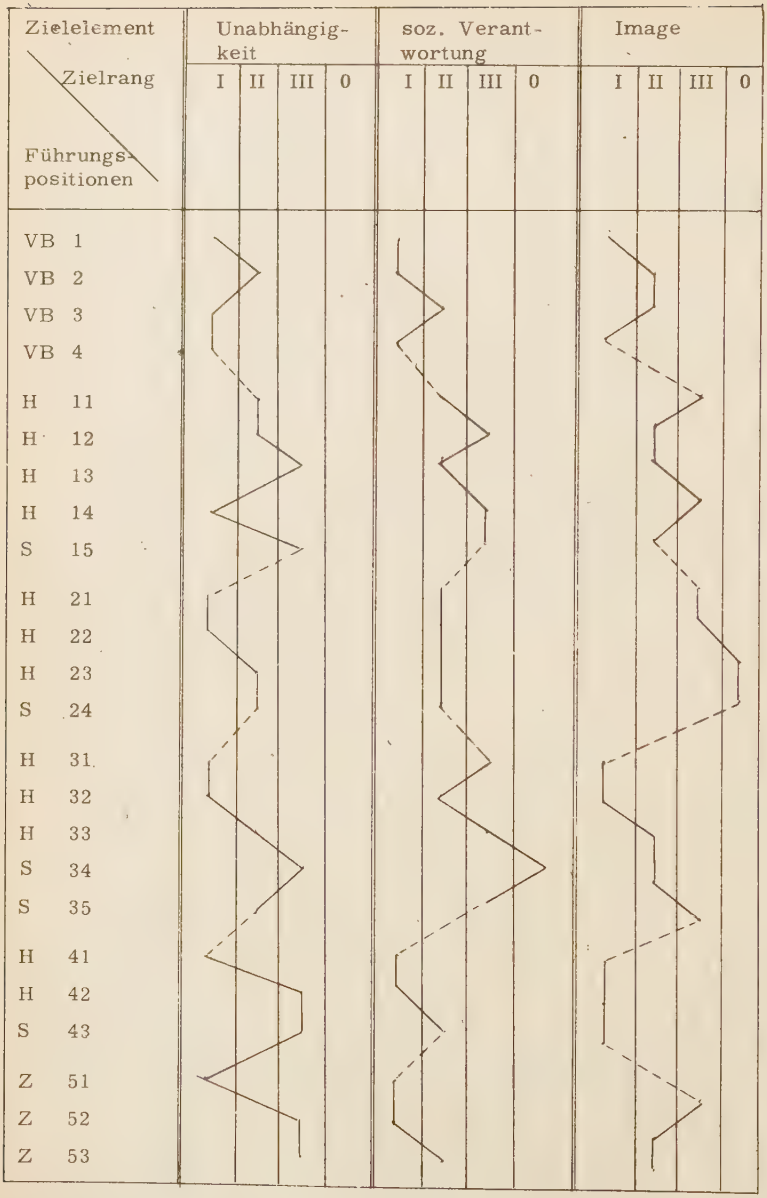


Abb. 6 Rangzuordnung für die Zielelemente Unabhängigkeit, soziale Verantwortung, Image

Die Diagramme bedürfen noch folgender Erläuterungen:

1. Die Buchstaben bei den einzelnen Führungspositionen weisen auf die organisatorische Stellung hin. So bedeutet:
   VB 1: Vorstandsmitglied, Leiter des Bereichs 1 (= Bereich Markt)
   H 11: Hauptabteilungsleiter im Bereich 1
   S 15: Stabsabteilungsleiter im Bereich 1
   Z 51: Zentralabteilungsleiter; da er funktional keinem Bereich ausschließlich zugerechnet werden kann, die Kennziffer 5.

2. Es erfolgt eine Zuordnung der Zielelemente Gewinn, Umsatz, Marktanteil, Unabhängigkeit, soziale Verantwortung und Image in drei Ränge; war keine Zuordnung entsprechend der Zielpräferenz der Führungsperson möglich, erscheint das Zielelement in der vierten Spalte (0) und bleibt bei der Ermittlung des mittleren und häufigsten Rangwertes unberücksichtigt.

3. Das Zielelement "Image" ist vielschichtig. Die wesentlichsten Komponenten sind technische Führerrolle, Ansehen und Geltung der Unternehmung auf den verschiedenen Märkten. (Absatz- und Beschaffungsseite, Personalseite)

Im Gesamtbild ergibt sich folgende Rangordnung der Unternehmensziele:

Zielrang / Zielelemente		I	II	III	0	häufig. Rang	mittl. Rang
1	Gewinn	10	10	4	-	I/II	1,75
2	Unabhängigkeit	10	7	7	-	I	1,87
3	Umsatz	9	12	3	-	II	1,75
4	Soz. Verantwortung	7	10	6	1	II	1,96
5	Image	7	9	6	2	II	1,95
6	Marktanteil	6	12	4	2	II	1,91

Abb. 7 Ranghäufigkeit der Unternehmensziele

Auffallend ist die starke Stellung des Zielelements "Unabhängigkeit". Dieser Umstand mag durch die kapitalmäßige Bindung an die Gebietskörperschaft des öffentlichen Rechts zu erklären sein, die keine alternative Bindung, also auch nicht den Zugang zum freien Kapitalmarkt, zuläßt, ohne die Unternehmensstruktur grundlegend zu ändern. Überraschend mag auch noch der letzte Platz des Elements "Markanteil" sein. Die Ursache kann darin liegen, daß der Markt durch die Konkurrenz zwischen Eigenfertigung der Abnehmer oder Belieferung durch die Unternehmensgruppe bestimmt wird; nennenswerte und potente Konkurrenten auf der gleichen Marktseite sind augenblicklich noch nicht festzustellen. Für die Zukunft zeichnen sich jedoch Auseinandersetzungen ab.

Das Ergebnis zeigt, daß es selbst bei einem relativ eng bemessenen Betrachtungszeitraum kaum möglich ist, von der absoluten Dominanz eines Zielelements zu sprechen; es unterstreicht die Ausführungen KATONA'S: "Wenn es stimmte, daß Unternehmer einseitig auf ein einziges Ziel ausgerichtet und von nichts als dem Gewinnmotiv beherrscht wären, dann müßten wir annehmen, daß der Mensch sich ändert, wenn er sein Büro betritt." [9]

212 Der Wandel der Unternehmensziele

Das durch den Akt der Zielsetzung entstehende Bündel von Zielelementen als Ausgangspunkt von Entscheidungsfolgen, die schließlich die Aufgabenstruktur begründen, ist im Zeitablauf nicht konstant; dieses Zielbündel verändert sich, es unterliegt einem Wandel.

Bei einer analytischen Betrachtung des Akts der Zielsetzung lassen sich drei Komponenten feststellen:

---

9) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, über die Beziehungen zwischen Nationalökonomie, Psychologie und Sozialpsychologie, hrsg. von E. BOETTCHER, Tübingen 1960, S. 245

- der handelnde Teil, der Aktor
- die Verhaltensprinzipien, die Attitüden des handelnden Teils
- der Kranz der Alternativen, die Situation [10)]

Jede dieser drei Komponenten kann die Ursache für den Wandel des Zielbündels sein. Man darf davon ausgehen, daß der handelnde Teil als Entscheidungsträger im Zeitablauf einer substantiellen Veränderung unterworfen ist (die Zusammensetzung der Entscheidungsträger in der Führungsorganisation ändert sich) und unterstellen, daß die Verhaltensprinzipien dieser Entscheidungsträger nicht einheitlich und konstant sind. Ganz außer Zweifel steht der Wandel der sich im Zeitablauf ändernden Situation. Diese Situation kann sich einmal durch exogene Einflüsse ändern (Politik, wirtschaftliche Entwicklung usw.); sie kann sich aber auch durch bereits festgelegte und verfolgte Ziele der Unternehmensführung selbst geändert haben. Man könnte also in diesem Zusammenhang von der Interdependenz der Umweltfaktoren, der Ziele im Zielbündel und der eingesetzten Mittel sprechen. [11)] Von dem Ausmaß dieser Abhängigkeiten wird offenbar auch der Grad

---

10) Vgl. GAEFGEN, G.: Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung; Untersuchungen zur Logik und ökonomischen Bedeutung des rationalen Handelns, Tübingen 1963, S. 18

11) In der neueren Literatur haben sich je nach Ursache und Auswirkung des Zielwandels verschiedene Begriffe wie Zielnachfolge, Zielverschiebung, Zielvariation usw. herausgebildet.

Vgl. dazu die Ausführungen bei:

BLAU, P.M. und SCOTT, W.R.: Formal Organizations, London 1963, S. 230

BLAU, P.M.: Bureaucracy in Modern Society, New York 1956, S. 95 f.

ETZIONI, E.: Modern Organizations, Englewood Cliffs, N.J. 1964, S. 10 ff.

GINZBERG, E. und REILLY, E.W.: Effecting Change in Large Organizations, New York - London 1964, S. 25 ff.

MAYNTZ, R.: Soziologie der Organisation, Hamburg-Reinbek 1963, S. 71 ff., fortan zit.: Soziologie

Ausmaß dieser Abhängigkeiten wird offenbar auch der Grad der "Inkonsistenz" des Zielbündels beeinflußt. [12)]

Die Möglichkeiten, den Zielwandel anhand praktischer Beispiele zu verdeutlichen, sind vielfältig. Diese Untersuchung, der eine Erörterung des Zielsystems nur deshalb zusteht, weil damit die Ableitung der Teilaufgaben und als weitere Folge daraus die Aufgabenstruktur erklärt werden soll, beschränkt sich deshalb auf zwei Situationen:

- Zielverschiebung, bedingt durch unterschiedliche Gewichtigung der Zielelemente durch einzelne Führungspersonen oder Personengruppen.
- Zielverschiebung, bedingt durch einen veränderten Kranz der Alternativen (der Umweltfaktoren)

In der Auswertung unter Punkt 211 wurde auf die unterschiedliche organisatorische Stellung der Führungspersonen (Vorstandsmitglieder bzw. Bereichsleiter, Haupt-, Stabs- und Zentralabteilungsleiter) hingewiesen. Es interessiert nun im Zusammenhang mit der Zielverschiebung, ob und wie sich diese Kriterien auf die Rangordnung und damit auf die Gewichtung der einzelnen Elemente im Zielbündel auswirken. Dabei scheint die begrenzte statistische Masse zwar eine Antwort darauf zuzulassen, ob sich eine Auswirkung feststellen läßt; der Umfang und die Bedeutung dieser Auswirkung muß jedoch mit allen Vorbehalten dieses Einzelfalls gewürdigt werden:

Zielrang / Zielelemente		I	II	III	0	häufig. Rang	mittl. Rang
1	Gewinn	4	-	-	-	I	1,00
2	Unabhängigkeit	3	1	-	-	I	1,25
3	Soz. Verantwortung	3	1	-	-	I	1,25
4	Marktanteil	3	1	-	-	I	1,25
5	Image	2	2	-	-	I/II	1,50
6	Umsatz	1	2	1	-	II	1,60

Abb. 8 Zielbündel der Vorstands- bzw. Bereichsleiterpositionen

12) Vgl. HEINEN, E.: Zielsystem, S. 236

Zielrang / Zielelemente	I	II	III	0	häufig. Rang	mittl. Rang
1 Umsatz	7	5	-	-	I	1,41
2 Unabhängigkeit	6	4	2	-	I/II	1,67
3 Gewinn	3	7	2	-	II	1,91
4 Marktanteil	2	8	1	1	II	1,91
5 Image	4	3	4	1	I/II	2,00
6 Soz. Verantwortung	2	6	4	-	II	2,17

Abb. 9 Zielbündel der Hauptabteilungsleiter-Positionen

Zielrang / Zielelemente	I	II	III	0	häufig. Rang	mittl. Rang
1 Image	1	2	1	1	II	2,00
2 Umsatz	-	3	2	-	II	2,40
3 Gewinn	-	3	2	-	II	2,40
4 Marktanteil	1	1	2	1	III	2,25
5 Soz. Verantwortung	-	2	2	1	II/III	2,50
6 Unabhängigkeit	-	2	3	-	III	2,60

Abb. 10 Zielbündel der Stabsabteilungsleiter-Positionen

Zielrang / Zielelemente	I	II	III	0	häufig. Rang	mittl. Rang
1 Gewinn	3	-	-	-	I	1,00
2 Soz. Verantwortung	2	1	-	-	I	1,33
3 Umsatz	1	2	-	-	II	1,67
4 Marktanteil	-	2	1	-	II	2,33
5 Image	-	2	1	-	II	2,33
6 Unabhängigkeit	1	-	2	-	III	2,33

Abb. 11 Zielbündel der Zentralabteilungsleiter-Positionen

Einer Betrachtung dieser Ergebnisse ist hinzuzufügen, daß die in der Spalte "Zielelemente" angegebene Reihenfolge, die die zusammenfassende Rangordnung pro Untersuchungsgruppe wiedergeben soll, in verschiedenen Fällen nicht eindeutig ist.

Sie kann es auch nicht sein, da die relativ geringe statistische Masse zu gleichen Ergebnissen beim häufigsten bzw. mittleren Rang führt und damit vereinzelt die Eindeutigkeit der Reihenfolge ausschließt.

Trotz dieses Mangels läßt sich erkennen, daß das Zielbündel in seiner Gewichtung durchaus einem Wandel unterliegen kann, je nach dem, von welcher Führungsposition aus die Zielelemente betrachtet werden.

Auffallendes Merkmal der Ergebnisse ist die Tatsache, daß die Elemente "Gewinn" und "Umsatz" immer auf den Rängen 1 bis 3 zu finden sind, mit der Ausnahme, daß gerade auf der Vorstands- bzw. Bereichsleiterebene das Umsatzmotiv an die letzte Stelle rückt. Es scheint dafür keine ausreichende Erklärung zu geben, außer dem Umstand, daß die Verschiebung dieses Motivs bei einer Position um eine Rangstufe nach oben bereits eine merkliche Betonung dieses Elements in der gesamten Rangordnung der Gruppe nach sich ziehen würde. Derartige Schwankungen in der Zuordnung sind jedoch bei der angewandten direkten Methode durchaus möglich.

Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, daß das Gewinnmotiv nur global erfaßt wurde. Eine Differenzierung nach kurzfristiger oder langfristiger Gewinnmaximierung nach Eigenkapital-, Gesamtkapital- oder Umsatzrentabilität war nicht möglich. [13] Bei keiner Führungsperson konnten derart exakt abgegrenzte Unterziele festgestellt werden. Aus diesem Grund ist es auch erklärlich, daß gerade für das Motiv Gewinn bei den Führungspositionen VB 1 bis VB 4 eine konstante Rangordnung zu beobachten ist, obwohl durchaus denkbar wäre, daß eine genauere Rangabstufung zu einer Differenzierung dieses Motivs führen könnte. Dabei müßte man allerdings voraussetzen, daß den Führungspositionen derartige Differenzierungen begrifflich geläufig sind.

---

13) Vgl. PACK, L.: Maximierung der Rentabilität als preispolitisches Ziel, in: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift für E. Gutenberg, Hrsg. H. Koch, Wiesbaden 1962, S. 73 ff.

Dies darf jedoch nicht allgemein angenommen werden wie auch die Untersuchungen von HEINEN zeigen. [14]

Bemerkenswert erscheint noch das Ergebnis der Stabsabteilungsgruppe. Die Dominanz des Image-Motivs mag sich daraus erklären lassen, daß gerade diesen Führungspositionen die Aufgabe gestellt wird, durch mittel- und langfristige Planung die Stellung der Unternehmung am Markt, also auch ihre Führerrolle und ihr Ansehen, zu festigen. Diese Motive können durchaus das Umsatz- und Gewinnmotiv mit einschließen (sie werden es in der Regel sogar tun müssen); für die Leiter der Stabsabteilungen können sie jedoch durch das Imagemotiv mehr oder weniger ausgeprägt überdeckt werden.

Der Prozeß des Zielwandels hat im Fall der Veränderung des Kranzes der Alternativen die sinkende Konjunktur auf dem westdeutschen Fahrzeug- und Investitionsgüter-markt Mitte bis Ende 1966 zum Hintergrund. Als Folge dieser neuen Konstellation gesamtwirtschaftlicher und branchenbedingter Daten haben sich eine Reihe von Unternehmen entschlossen, der Kostenwirtschaftlichkeit mehr Beachtung zu schenken. Unter diesem Gesichtspunkt wurde für den Zeitraum Ende 1966 bis Mitte 1967 das Zielbündel der untersuchten Führungsorganisation nochmals nach der direkten Methode überprüft und um das Zielelement "Kostensenkung" erweitert. "Kostensenkung" deshalb, weil im zweiten Quartal 1967 die Vorstandsmitglieder in ihrer Funktion als Bereichsleiter eine bereits in der oberen Führungsorganisation diskutierte Kostenunterschreitung um x % eines fixierten Vorjahresstandes postulierten. Analog dem ersten Untersuchungsgang wurden die Unterlagen ausgewertet und durch Gespräche mit den Führungspersonen ergänzt. Es ergab sich folgende Rangordnung für den gesamten Bereich der oberen Führungsorganisation:

---

14) Vgl. HEINEN, E.: Zielsystem, a.a.O. S. 39
Vgl. auch KATONA, G.: a.a.O. S. 231 ff.

Zielrang / Zielelemente	I	II	III	0	häufig. Rang	mittl. Rang
1 Umsatz	11	11	2	-	I/II	1,62
2 Kostensenkung	10	11	3	-	II	1,71
3 Soz. Verantwortung	8	10	6	-	II	1,92
4 Gewinn	8	9	7	-	II	1,96
5 Unabhängigkeit	7	8	8	1	II/III	2,04
6 Marktanteil	6	8	10	-	III	2,17
7 Image	6	5	10	3	III	2,19

Abb. 12 Ranghäufigkeit der Unternehmensziele unter Berücksichtigung des Elements "Kostensenkung"

Der Wandel des gesamten Zielbündels der Abb. 12 gegenüber dem der Abb. 7 erschöpft sich nicht nur in der Erweiterung um das Element "Kostensenkung"; er schlägt sich auch in der Verschiebung der Rangordnung nieder. Die relative Dominanz des Umsatzmotivs erklärt sich mit der mangelhaften Kapazitätsauslastung und der damit wachsenden Bedeutung der Fixkosten; das Gewinnmotiv tritt zurück. Teilweise dürfte dieses Ergebnis aber auf die gestiegene Aufmerksamkeit für Kostensenkungsmaßnahmen zurückzuführen sein, die ceteris paribus bei den befragten Personen eine Besserung der Ertragslage erwarten lassen, also damit auch das Gewinnmotiv mit einschließen können.

Gleichzeitig steigt die Bedeutung der sozialen Verantwortung in der Gewichtung der Unternehmermotive. Die Fürsorge um die Erhaltung der Arbeitsplätze, zumal die enge Verbindung zur Gebietskörperschaft besteht, drückt sich darin aus. Hingegen fällt das Unabhängigkeitsmotiv stark ab, wahrscheinlich mehr eine Folge der momentanen Aktualität der vorrangigen Zielelemente, die dieses Motiv, dessen "Unantastbarkeit" nach wie vor gelten dürfte, nur vorübergehend überlagert haben. [15]

15) Diese Ergebnisse decken sich weitgehend mit den im theoretischen Ansatz postulierten Zielvariationen bei HEINEN, E.: Zielsystem, S. 235 ff.

Interessant dürfte in diesem Zusammenhang noch sein, daß gerade das Unabhängigkeitsmotiv von einer Person vertreten und verfochten wird, die nicht der oberen Führungsorganisation angehört, deren Einfluß als außenstehender Berater sich jedoch in der relativ hohen Rangordnung des Unabhängigkeitsmotivs in Abb. 7 niederschlägt.

22 Die Ableitung der Teilaufgaben

Mit dem nächsten Schritt, der sich der Fixierung der Unternehmensziele anschließt, werden bereits Strukturprobleme eingeleitet. Dem zielgerichteten Denken folgt das ordnende Denken.

"Aus einer Analyse der Unternehmungsaufgabe versucht man, Ganzheiten (umgruppierte geschlossene Funktionsbereiche) abzuleiten, die leichter aufzufassen sind und einer vollkommeneren Übersicht unterliegen. Innerhalb der Unternehmung bestehen deshalb mehrere Zentren, die die ihnen gesetzten Unterziele durchzuführen versuchen, wodurch sie wieder dem Hauptunternehmensziel dienen." [16] Mit diesen Worten charakterisiert STRATOUDAKIS Ziel und Wesen der Teilung der Unternehmungsaufgabe.

Bevor man nun den Prozeß der organisatorischen Gliederung zwischen den beiden Begrenzungspunkten Aufgabenstellung und Aufgabenerfüllung näher betrachtet, empfiehlt es sich, nochmals zum System der Abb. 4 (S. 15) zurückzublenden und den darin aufgezeigten Sachverhalt etwas zu differenzieren. Die Abb. 4 kann zu der folgenden Abb. 13 erweitert werden:

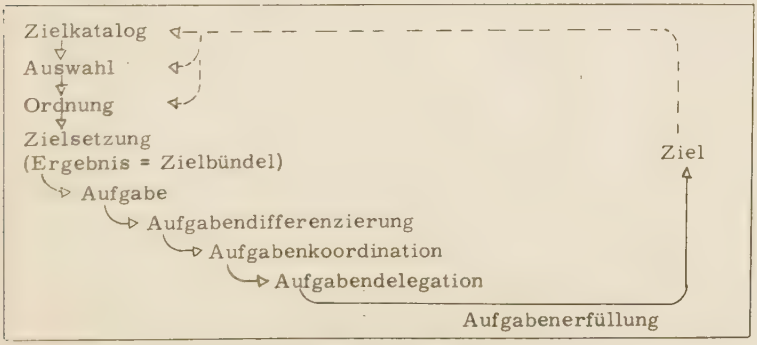


Abb. 13 Der Prozeß der Zielerreichung

16) STRATOUDAKIS, P.: Das Kommunikationssystem als organisatorisches Problem, ZfB 1962, S. 204

Die Führungsperson trifft aus einem Katalog verschiedener Ziele ihre Auswahl; sie nimmt eine Rangordnung vor und betrachtet dieses Zielbündel als Postulat ihres Handelns. Dieses Postulat muß jedoch keineswegs unbegrenzte Geltung besitzen. Wie gezeigt wurde, können vor allem Änderungen der Umweltdaten dieses Zielbündel variieren. Außerdem wurde nachgewiesen, daß dieses Zielbündel je nach organisatorischer Stellung der Führungsperson einer Verschiebung der Zielelemente unterliegen kann. Als weitere subjektive Einflußfaktoren wären Alter, Ausbildung, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Verhaltenstypus usw. denkbar.

Die Zielsetzung gibt die Aufgabe vor, die schließlich über die Stufen der Aufgabendifferenzierung, Aufgabenkoordination und Aufgabendelegation solange mutiert, bis sie sich dazu eignet, mit den zur Verfügung stehenden Mitteln erfüllt zu werden. Es darf allgemein angenommen werden, daß auch seitens der zur Verfügung stehenden Mittel ein solcher Mutationsvorgang abläuft.

Diese stufenweise Mutation der Aufgabe spaltet sich in zwei Phasen auf:

- die Phase der Aufgabendifferenzierung und Aufgabenkoordination
- die Phase der Aufgabendelegation.

Bei der ersten Phase kommt der ideal-organisatorischen Betrachtung, bei der zweiten Phase der real-organisatorischen Betrachtung mehr Bedeutung zu. Der erste Schritt ordnet in gedanklicher und abstrahierender Arbeit das Aufgabenkombinat, der zweite Schritt überführt dieses Kombinat auf den Funktionsträger und berücksichtigt dabei die realen Gegebenheiten. Aus der komplexen, aus dem Zielbündel entspringenden Aufgabe wirddie strukturierte Aufgabe, die schließlich der Erfüllung zugeführt wird:

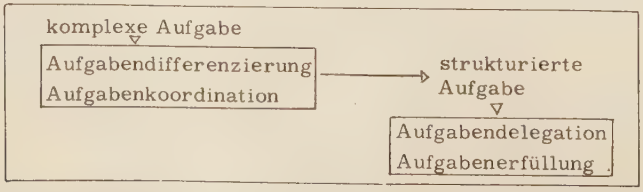


Abb. 14 Aufgabendifferenzierung, -koordination, -delegation

221 Die Aufgabendifferenzierung und Aufgabenkoordinierung

Wie bereits festgestellt, führen die verschiedenen Zielsetzungen und die begrenzt verfügbaren Mittel zur Aufgabenspaltung. Die Gesamtaufgabe wird unter der Ausrichtung auf ihre optimale Erfüllung differenziert. PANKOKE verwendet hierfür einen sehr einprägsamen Begriff: Aufgabenpräzisierung. [17)]

Als Folge entwickelt sich daraus eine Aufgabenhierarchie (analog zur Führungshierarchie). Diese Aufgabenhierarchie schlägt sich im vorliegenden Untersuchungsfall in der Gliederung der oberen Führungsorganisation nieder. Diese Gliederung löst die Vermutung aus, daß zum Zweck der Zielverfolgung die ihr innewohnende Strukturierung auch eine ähnliche Struktur der Kommunikationswege induziert.

Primäres Kriterium der Aufgabendifferenzierung ist die erstrebte Klarheit des Aufgabeninhalts. Der Grad dieser Klarheit wird durch unternehmerische Zielsetzung vorgegeben und bestimmt im weitergeführten Sinne den Organisationsgrad der Unternehmung.

Ursache und Umfang der Aufgabendifferenzierung hängen ab: [18)]

- von der begrenzten Fähigkeit des Aufgabenträgers
- von der steigenden Qualität der Aufgabenerfüllung durch Begrenzung des Aufgabenumfangs
- vom begrenzten Fassungsvermögen des Aufgabenträgers
- von den Substitutionsmöglichkeiten menschlicher Arbeit durch Sachmittel.

---

17) PANKOKE, W.: a.a.O., S. 16

18) Vgl. BÖHRS, H.: Organisation des Industriebetriebes, Wiesbaden 1963, S. 54 ff.

Das von BÖHRS noch angeführte Prinzip der Verbesserung des Verhältnisses der Ausbildungsdauer zur effektiven Berufsausübung wird in diesem Zusammenhang nicht als wesentlicher Bestimmungsfaktor der Aufgabendifferenzierung angesehen.

Das Ergebnis der Aufgabendifferenzierung läßt in der Regel deutlich werden, daß in mehreren Oberaufgaben ein und dieselbe Teilaufgabe vorkommt. (Rechenvorgänge finden sich in der Personalverwaltung, in der Betriebsabrechnung, in der Arbeitsvorbereitung usw.) Hinzu kommt, daß die Aufgabendifferenzierung durch gegebene Möglichkeiten der Aufgabenerfüllung begrenzt ist. Die beschränkte Kapazität an Personal, Zeit und Raum läßt eine weitere Differenzierung der Aufgaben als nicht mehr sinnvoll erscheinen.

Es ist also die Überlegung gerechtfertigt, ob gleichartige Teilaufgaben nicht zusammengefaßt und verwandte Aufgaben nicht koordiniert werden können. [19] Soweit möglich wird dieser Verdichtungsprozeß in der Praxis beschritten, wobei jedoch folgende Grenzen beachtet werden müssen:

- die ursprünglich gewonnene Klarheit des Aufgabeninhalts darf nur bis zu einem vertretbaren Maß eingeschränkt werden,
- die Zusammenfassung und Koordinierung sollte unter dem Gesichtspunkt der sich daran anschließenden Delegation erfolgen,
- eine Anpassung der koordinierten Teilaufgaben an neue Forderungen, hervorgerufen durch veränderte Umweltbedingungen, soll möglich sein,
- die Koordination der Teilaufgaben muß sich am Wirkzusammenhang orientieren,
- Aufgabeninhalt, Kompetenz und Verantwortung müssen sich entsprechen. [20]

Damit werden im letzten Punkt Einflußgrößen angesprochen, die aufs engste mit der Aufgabendelegation verbunden sind.

---

19) Acker hat die Prinzipien herausgearbeitet, unter denen die Abteilungsbildung, oder im Sinne dieser Untersuchung, die Aufgabenkoordination, erfolgen wird:
Vgl. ACKER, H.: Organisationsstruktur, in: Organisation, TFB-Handbuchreihe, Bd. I, hrsg. von E. Schnaufer und K. Agthe, Berlin - Baden-Baden 1961. S. 119 - 148, hier S. 144 f. fortan zit.: Organisationsstruktur

20) Vgl. GAUGLER, E.: Instanzenbildung als Problem der betrieblichen Führungsorganisation, Berlin 1966, S. 163 ff., fortan zit.: Instanzenbildung

222 Die Aufgabendelegation

Die Aufgabendelegation ist, wie die Abb. 13 und 14 zeigen, der Phase des Prozesses der Aufgabenpräzisierung zuzurechnen, die durch ihre Ausrichtung auf die Aufgabenerfüllung mehr unter dem Einfluß real-organisatorischer Gesichtspunkte steht. Die Nähe zur Aufgabenerfüllung bringt es mit sich, daß die Verbindung zwischen Aufgabe und Aufgabenträger in den Mittelpunkt der Überlegungen treten muß. Wenn dieser Gedanke weitergeführt wird, taucht deshalb auch folgerichtig das Problem der gegenseitigen Kontakte zwischen den Aufgabenträgern auf, der Kontakte, die die Aufgabenerfüllung ermöglichen und sicherstellen sollen.

Die Aufgabendelegation drückt sich zunächst rein quantitativ im Unterstellungsverhältnis der einzelnen Führungspositionen aus. Dieses Unterstellungsverhältnis ist, wenn man einmal von den Einwänden des PARKINSON'schen Gesetzes absieht, [21] ein Kriterium dafür, wie weitgehend das Aufgabenkombinat einer Führungsposition differenziert ist, wie viele Aufgabenträger zu seiner Erfüllung beitragen und wie groß deshalb auch der mögliche und tatsächliche kommunikative Kontakt ist. Das Unterstellungsverhältnis oder die Subordinationsquote gibt deshalb Aufschluß über das Mengengerüst der Aufgabendelegation und der dadurch induzierten Kommunikation. [22]

Das Unterstellungsverhältnis der oberen Führungsorganisation des untersuchten Industrieunternehmens weist folgende Werte auf:

---

21) Die Gültigkeit dieses Gesetzes wird nicht grundsätzlich bestritten; dennoch besteht Grund zur Annahme, daß im untersuchten Unternehmen vorwiegend objektiv zu rechtfertigende Gründe ein mögliches Ansteigen des direkten und indirekten Unterstellungsverhältnisses begründen.

22) Vgl. auch GOOSSENS, F.: Vorgesetzte, Führungskräfte und Rangstufen - Begriffe und Größenordnungen, MuA 1967, S. 98 - 101

drs.: Bezeichnungen der Rangstufen und Vorgesetztenebenen in der Betriebspraxis, MuA 1967, S. 208 - 211

Unterstellungen / Führungspositionen	Direktunterstellungen		Gesamtunterstellungen		
	absolut	relativ+	absolut		relativ+
			gesamt	davon Führungspos.	
	1	2	3	4	5
VB 1	5	1 : 5	597	54	1 : 11
VB 2	4	1 : 4	152	21	1 : 7
VB 3	5	1 : 5	772	62	1 : 12
VB 4	6++	1 : 6	3687	336	1 : 11
			(5208)	(473)	(1 : 11)
H 11	8	1 : 8	121	12	1 : 10
H 12	6	1 : 6	26	6	1 : 4
H 13	9	1 : 9	270	18	1 : 15
H 14	10	1 : 10	171	18	1 : 10
S 15	4	1 : 4	4	-	-
			(592)	(54)	(1 : 11)
H 21	6	1 : 6	34	5	1 : 7
H 22	6	1 : 6	56	8	1 : 7
H 23	5	1 : 5	57	8	1 : 7
S 24	1	1 : 1	1	-	-
			(148)	(21)	(1 : 7)
H 31	12	1 : 12	345	28	1 : 12
H 32	9	1 : 9	273	21	1 : 13
H 33	5	1 : 5	117	6	1 : 19
S 34	4	1 : 4	19	6	1 : 3
S 35	3	1 : 3	13	1	1 : 13
			(767)	(62)	(1 : 12)
H 41	14	1 : 14	2398	203	1 : 12
H 42	7	1 : 7	869	96	1 : 9
S 43	6	1 : 6	417	37	1 : 11
			(3684)	(336)	(1 : 11)
Z 51	10	1 : 10	388	14	1 : 28
Z 52	7	1 : 7	14	3	1 : 5
Z 53	6	1 : 6	20	4	1 : 5
			(422)	(21)	(1 : 20)

Abb. 15 Das Unterstellungsverhältnis

+) Die Relationen der Subordinationsquote entstehen als Quotient aus 1 und der Zahl in Spalte (1) sowie als Quotient der Spalten (4) und (3)

++) Die Direktunterstellungen umfassen hier neben 3 Haupt- bzw. Stabsabteilungsleitern noch drei Abteilungsleiter.

Die auf diese Weise ermittelten Subordinationsquoten lassen eine Betrachtung unter folgenden beiden Gesichtspunkten zu:

- wie streut das Unterstellungsverhältnis bei Direkt- und Gesamtunterstellungen?
- welche Streuung des Unterstellungsverhältnisses läßt sich zwischen den einzelnen Führungspositionen feststellen?

Bei der Beantwortung der ersten Frage fällt auf, daß die Subordinationsquote in der oberen Führungsorganisation kleiner ist als das Unterstellungsverhältnis in der gesamten Führungsorganisation:

	Streuung bei der Direktunterstellung	Streuung bei der Gesamtunterstellung
VB-Positionen	4 - 6	7 - 12
H-Positionen	5 - 14	4 - 19
S- Positionen	1 - 6	- - 13
Z- Positionen	6 - 10	5 - 28

Abb. 16 Streuung des Unterstellungsverhältnisses bei Direkt- und Gesamtunterstellungen

Daraus kann geschlossen werden, daß im oberen Bereich der Führungsorganisation eine vergleichsweise geringere Subordinationsquote vorhanden ist, als auf der mittleren und unteren Führungsebene. (Anders ausgedrückt: Im unteren Bereich der Führungsorganisation treffen auf einen Vorgesetzten mehr Untergebene als das in der oberen Führungsorganisation der Fall ist.)

Das würde wiederum bedeuten, daß das typische Dreiecksbild der Führungspyramide in diesem Fall dahin abgewandelt werden müßte, daß sich die Pyramide zur Basis hin überproportional verbreitert.

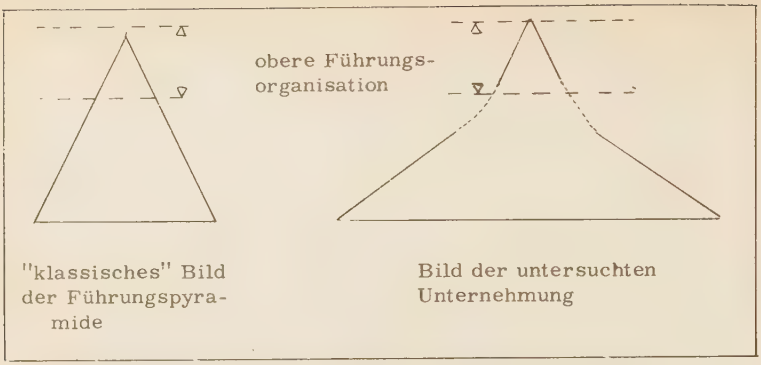


Abb. 17 Die Führungspyramide

Diese Erscheinung deckt sich auch mit den Forschungsergebnissen von FISCHER und GAUGLER, die eine Zunahme der Subordinationsquote von der Spitze zur Basis der Pyramide feststellten.[23] Beeinflußt werden derartige Verschiebungen gerade im Industrieunternehmen durch die relativ große Zahl von Direktunterstellungen auf der unteren Führungsebene im Fertigungsbereich.[24]

Die zweite Frage ist weniger wegen der Feststellung interessant, daß offenbar eine ganz beachtliche Streuung zwischen einer Quote von 1 : 1 bei der Direktunterstellung der Position S 24 und einer Quote von 1 : 28 bei der Gesamtunterstellung der Position Z 51 möglich ist, sondern vielmehr wegen der relativ niedrigen Subordinationsquote (auch bei den Gesamtunterstellungen) der Positionen VB 2, H 21, H 22 und H 23, also Positionen, die zu einem Führungsbereich gehören.

Wie später noch darzustellen sein wird, zeigt sich gerade hier bei Funktionen des Verwaltungsbereichs der Einfluß teil- und vollautomatisierter Kommunikationsprozesse, die das Ansteigen der Subordinationsquote, wie sie z.B. bei den Positionen H 13, H 14, H 31, H 32 und H 41 zu beobachten sind,

---

23) Vgl. FISCHER, G. und GAUGLER, E.: Studies on management organization in various European countries, EPA-Projekt Nr. 347, Deutscher Berichtsteil, München 1958 (hektographiert), S. 27, 88, 149 fortan zit.: Studies on ...
Vgl. HARTMANN, H.: Authority and Organization in German Management, Princeton, New Jersey 1959, S.16 ff.

24) Vgl. GAUGLER, E.: Instanzenbildung, S. 227

drosseln. Die Möglichkeit, Teilverrichtungen aus dem Aufgabenkombinat der Führungspersonen auf Maschinen zu übertragen, wirkt sich auf das Mengengerüst der Aufgabendelegation aus.

Das Mengengerüst als alleiniges Beurteilungskriterium der Aufgabendelegation heranzuziehen, würde jedoch zu etwas einseitigen Schlußfolgerungen führen, obwohl dieses Kriterium, wie Abb. 15 zeigt, recht detaillierte Angaben über die Breiten- und Tiefengliederung der gesamten Aufgabenstruktur zuläßt.

Man muß vielmehr noch den materiellen Gehalt der Aufgabendelegation beobachten. Die Aufgabendelegation schließt drei Komponenten ein:

- die Ausführungsdelegation
- die Weisungsdelegation
- die Entscheidungsdelegation[25)]

Es dürfte sehr schwierig sein, für jede einzelne Komponente eine Meßgröße zu finden, die quantifizierbare Aussagen über den Umfang der Aufgabendelegation gestattet. Ein Kriterium, die Verteilung der Zeichnungsvollmacht in der Führungsorganisation, erlaubt jedoch, den Umfang sowohl der Entscheidungs- als auch der Weisungsdelegation annähernd zu erfassen und auszudrücken.

---

25) Vgl. dazu FISCHER, G.: Die Führung von Betrieben, 2. Aufl. Stuttgart 1966, S. 68 ff., fortan zit.: Betriebsführung
ders.: Maßnahmen zur Förderung der Verantwortungsbereitschaft und Initiative der Mitarbeiter, MuA 1966, S. 2 - 5, hier S. 4

FISCHER verwendet den Begriff der "Führungsdelegation". Er ist identisch mit dem in dieser Untersuchung verwendeten Ausdruck "Aufgabendelegation". Für diese begriffliche Abweichung spricht weniger ein wissenschaftstheoretisches Argument, als vielmehr die logisch erscheinende Ableitung der Aufgabenstruktur aus der Kette Zielsetzung, Aufgabendifferenzierung, -koordination und -delegation. FISCHER kann deshalb für den Begriff der "Ausführungsdelegation" die "Aufgabendelegation" verwenden.

Es bestünden noch weitere Möglichkeiten, den materiellen Gehalt der Aufgabendelegation festzustellen. Dabei wäre an die Entscheidungsgrenzen bei Investitionsvorhaben, [26] an die direkten Weisungsrechte von Führungspositionen gegenüber gleich- oder untergeordneten Führungspositionen (z.B. Anweisungen zur Inventur und zum Jahresabschluß), an die Regelung der Abzeichnung von internen Mitteilungen usw. zu denken.

Die Zeichnungsvollmacht wird üblicherweise in die Prokura, die Handlungsvollmacht und die i.A.-Zeichnungsberechtigung eingeteilt. Entsprechend dieser Unterscheidung findet sich in der untersuchten Führungsorganisation folgende Verteilung der Zeichnungsvollmacht:

Zeichnungsvollmacht / Führungsposition	Zeichnungsvollmacht der Führungsposition	Zeichnungsvollmachten innerhalb der Gesamtunterstellungen pro Führungsposition		
		ppa.	i.V.	i.A.
VB 1	Vorstand	4	15	11
VB 2	Vorstand	1	4	1
VB 3	Vorstand	3	12	6
VB 4	Vorstand	3	2	3
H 11	ppa	-	4	4
H 12	ppa	-	1	5
H 13	ppa +)	-	7	-
H 14	ppa +)	-	2	2
S 15	i.V.	-	-	-
H 21	ppa.	-	2	-
H 22	i.V.	-	-	-
H 23	i.V.	-	-	-
S 24	-	-	-	-

26) Vgl. dazu GUTENBERG, E.: Untersuchungen über Investitionsentscheidungen industrieller Unternehmungen, Köln und Opladen 1959

+) siehe nächste Seite

Zeichnungsvollmacht / Führungsposition	Zeichnungsvollmacht d. Führungsposition	Zeichnungsvollmachten innerhalb der Gesamtunterstellungen pro		
		ppa.	i. V.	i. A.
H 31	ppa +)	-	6	3
H 32	ppa +)	-	2	3
H 33	ppa +)	-	2	-
S 34	i. V.	-	-	-
S 35	i. V.	-	-	-
H 41	ppa +)	-	1	-
H 42	ppa	-	1	2
S 43	ppa	-	-	1
Z 51	ppa	-	3	3
Z 52	i. V.	-	-	2
Z 53	i. V.	-	-	2

+) Diese Prokuristen führen zusätzlich den Titel eines Direktors, der sonst nur Vorstandsmitgliedern oder Geschäftsführern der Tochtergesellschaft zusteht.

Abb. 18 Verteilung der Zeichnungsvollmachten

Empirische Untersuchungen über die Verteilung der Zeichnungsvollmachten zur Begründung des Umfangs an Weisungs- und Entscheidungsdelegation heranzuziehen, zwingt dazu, einen wesentlichen Mangel in Kauf zu nehmen: Zuweilen werden derartige Vollmachten aus Prestigegründen, aus dem Bestreben heraus, die soziale Rolle des Zeichnungsberechtigten zu definieren und abzugrenzen, verliehen. Derartige Erscheinungen können das Bild verschieben und den Aussagewert des Zahlenmaterials beeinflussen. Eine solche Verschiebung muß für die Abb. 18 für die Zeichnungsvollmacht der Prokura angenommen werden. Prokura als Vertretungsbefugnis nach außen, die sich natürlich mit der Verantwortlichkeit nach innen decken sollte, wäre wohl in erster Linie solchen Funktionen zuzugestehen, die vorrangig Kontakte mit Personen des Absatz- und Beschaffungsmarktes im weiten Sinne pflegen.

Dieses Prinzip wird jedoch durch die Positionen H 31, H 32, H 33, H 41 und H 42 in gewissem Umfang durchbrochen. Daß darüber hinaus die Prokuraverleihung neben dem Statussymbol der innerbetrieblichen Rangordnung auch vom Alter der Führungspersonen abhängt, beweisen die Ergebnisse der Positionen H 22 und H 23.

Abgesehen von dieser Einschränkung vermittelt jedoch die Verteilung der übrigen Zeichnungsvollmachten ein Bild, das annähernd die Kongruenz von Kompetenz nach außen und Verantwortlichkeit nach innen wiedergibt. [27]. Positionen, die mit dem Absatz- und Beschaffungsmarkt in regem Kontakt stehen, die aufgrund ihrer Funktion einer Vertretungsbefugnis nach außen bedürfen, sind in ausreichendem Umfang mit i. V. - und i. A. -Zeichnungsvollmachten ausgestattet. Sicherlich läßt sich auch hier nicht ganz verleugnen, daß hin und wieder das Proporzdenken zwischen den Bereichen durchbricht; es tritt jedoch weitaus weniger auffällig und das Untersuchungsergebnis störend in Erscheinung, als das bei der Zeichnungsvollmacht der Prokura der Fall ist.

In abschließender Betrachtung des Prozesses der Aufgabenpräzisierung bleibt festzuhalten, daß es der Aufgabendelegation vorbehalten ist, die Zuordnung und Ausrichtung des Aufgabenkombinats auf den Funktionsträger vorzunehmen. Mit Hilfe des Unterstellungsverhältnisses haben sich Übersicht und Einblick in das Mengengerüst und die Gliederung aller Aufgabenkombinate der oberen Führungsorganisation gewinnen lassen; inwieweit diese Gliederung die gleichzeitige Delegation von Kompetenzen bedingt, und in welcher Weise gegen diese Forderung durch die Berücksichtigung soziologischer Faktoren verstoßen wird, zeigte die Untersuchung der Verteilung der Zeichnungsvollmachten. Aufgabendelegation sollte zwar durch sachlogische und realtechnische Überlegungen bestimmt sein, sie wird jedoch in der Realität der Unternehmung auch Momente berücksichtigen müssen, die diesen Zielen zuwiderlaufen, aber dennoch die Gliederung und den Inhalt der

---

27) Vgl. GAUGLER, E.: Instanzenbildung, S. 208

Aufgabenkombinate beeinflussen und damit auch auf die Kommunikation zwischen den Aufgabenträgern einwirken.

23 Das Ergebnis der Aufgabenteilung

Die Differenzierung der Gesamtaufgabe, die Koordination der Teilaufgaben und die sich daran anschließende Übertragung dieser Teilaufgaben auf den einzelnen Aufgabenträger können als die wesentlichen Abschnitte eines Prozesses angesehen werden, der schließlich zu diesem System von Regelungen führt, das generell als Organisation bezeichnet wird. [28)]

231 Der Organisationszustand - die Aufgabenstruktur

Organisation bedeutet Ablauf und Zustand zugleich. Als Ausgangspunkt der vorliegenden Untersuchung muß zunächst der statische Charakter des Begriffs hervorgehoben werden. Hier zeigt sich die Aufgabenstruktur als Ergebnis des oben geschilderten Prozesses, als Momentbild der Organisation. Momentbild deshalb, weil die Organisation infolge ihres dynamischen Charakters einem dauernden Wandel unterworfen ist.

Das bedeutet gleichzeitig, daß selbst die Aufgabenstruktur nicht in sich verharrt; sie verändert sich mit der Organisation. Aufgabenstruktur ist also nicht im Sinne des Unveränderlichen zu sehen. Sie wandelt sich wie sich die Aufgabenträger, deren Motive und Ziele, wandeln. Trotz dieser Unstetigkeit, die der Organisation und damit auch der Aufgabenstruktur innewohnt, versucht man den Augenblickszustand festzuhalten, um sich durch diese Fixierung Überblick und

---

28) Vgl. MELLEROWICZ, K.: Grundlagen der betriebswirtschaftlichen Organisation, in: Organisation, TFB-Handbuchreihe, Bd. I, hrsg. von E. Schnaufer und K. Agthe, Berlin - Baden-Baden 1961, S. 1 - 28, hier S. 1

Kontrolle der Veränderungen verschaffen zu können. [29]

Von grundsätzlicher Bedeutung für die vorliegende Untersuchung ist, daß unter dem Begriff der Aufgabenstruktur nicht nur das Aufgabenbild der einzelnen Führungsposition, sondern auch die Aufgabenhierarchie der Führungsebenen verstanden werden muß. Je nach hierarchischer oder funktionaler Betrachtung ist deshalb zwischen Stufenstruktur und Positionsstruktur zu unterscheiden:

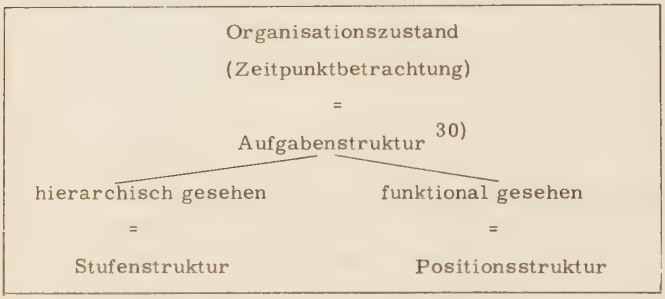


Abb. 19 Die beiden Aspekte der Aufgabenstruktur

Die Stufenstruktur oder die Aufgabenhierarchie umfaßt die in der Literatur übliche Unterscheidung zwischen unterer, mittlerer und oberer Führungsebene, im angelsächsischen Sprachbereich auch Junior, Middle und Top Management genannt. Der in dieser Arbeit verwendete Begriff der "oberen Führungsorganisation" würde unter dem Gesichtspunkt der Stufenstruktur die obere Führungsebene mit den Ebenen der Vorstandsmitglieder und der Haupt-, Stabs- und Zentralabteilungsleiter umfassen.

29) Auf diesem Gebiet hat NORDSIECK grundlegende Arbeit geleistet. Vgl. NORDSIECK, F.: a.a.O.

drs.: Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation, Stuttgart 1956
drs.: Betriebsorganisation, Lehre und Technik, Textband, Stuttgart 1961

30) Der Begriff "Aufgabenstruktur" wird analog den Begriffen Autoritätsstruktur, Kommunikationsstruktur usw. verwendet. Struktur, zurückgehend auf lat. structura = ordentliche Zusammenfügung, Ordnung, Schichtung, Gefüge ist gleichzusetzen mit Gefüge, Schichtung, innere Gliederung der Aufgaben (der große DUDEN, Bd. 7, Etymologie, Mannheim 1963;

Fortsetzung nächste Seite

Die Gliederung der Positionsstruktur orientiert sich zweckmäßigerweise an den Haupt- oder Grundfunktionen einer Führungsposition. In Anlehnung an die Ausführungen von DALE, URWICK, GASSER, ACKER und GAUGLER [32] läßt sich folgender Funktionskatalog aufstellen:

- Kommunikation
- Planung und Organisation
- Entscheidung
- Anweisung
- Ausführung
- Kontrolle

Fortsetzung von Fußnote 30)

ebenso MEYER'S Lexikon, Bd. 11, Leipzig 1929, Spalte 1049, der GROSSE BROCKHAUS, Bd. 11, Wiesbaden 1957, S. 296 "Auf deutsch", Fremdwörterlexikon von A.M. TEXTOR, Stuttgart 1958, S. 298

31) FISCHER unterscheidet vier Führungsebenen; neben der oberen noch die oberste Führungsebene. Er weist darauf hin, daß sich gerade bei deutschen Großunternehmen die Berücksichtigung dieser vierten Ebene empfiehlt.
Vgl. FISCHER, G.: Betriebsführung, S. 7 ff., insbes. S. 14

32) Vgl. DALE, E. und URWICK, L.: Staff in Organization. New York - Toronto - London 1960, S. 29

Vgl. auch GASSER, Chr.: Die optimale Organisationsstruktur, IO 1952, S. 331

Vgl. auch ACKER, H.: Organisationsanalyse, Baden-Baden 1963, S. 54 ff., S. 96 ff., fortan zit.: Organisationsanalyse

Einen Überblick über die verschiedenen Teilinhalte der Führungsgesamtaufgabe gibt GAUGLER, E.: Instanzenbildung, S. 65 ff. Einige dort angeführte Autoren seien hier wiedergegeben:

FAYOL (1916): la prévoyance, l'organisation, le commandement, la coordination, le contrôle,

PRION (1936): Initiative, gedankliche Vorarbeit, Planung Verfügungsgewalt, Plandurchsetzung, Organisation,

GUTENBERG (1958): Unternehmungspolitik, Koordinierung - dazu Führungsinstrumente: Planung, Organisation, Kontrolle,

MELLEROWICZ (1958): Betriebspolitik und Betriebsdisposition, Organisation, Kontrolle, Repräsentation, Grundsatz- bzw. Programmplanung,

FISCHER (1961): Betriebspolitik, betriebliche Menschenführung, als Voraussetzungen dazu: Planung und Kontrolle

Bei dieser Gliederung fällt auf, daß die Kommunikation eine Sonderstellung einnimmt: Sie wird zwar als selbständige Funktion aufgeführt, ist aber andererseits die notwendige Voraussetzung und Begleiterscheinung der übrigen Funktionen. Auf diese Tatsache hat DALE mit Nachdruck hingewiesen. [33] Die Berücksichtigung dieser Tatsache führt zu folgendem Strukturbild:

<table>
<tr><td rowspan="2">Kommunikation</td><td>Planung und
Organisation
Entscheidung</td><td>Initiativbereich</td></tr>
<tr><td>Anweisung
Ausführung
Kontrolle</td><td>Routinebereich</td></tr>
</table>

Abb. 20 Aufgabenstruktur einer Führungsposition (Positionsstruktur)

Soweit die Beziehungen zwischen Stufenstruktur und Kommunikation darzustellen sind, wird es sich bei dieser Untersuchung in erster Linie darum handeln müssen, Zuordnungen zwischen der skalaren Organisation und der Kommunikationsform in verbaler Form vorzunehmen. Das Quantitätsproblem der Kommunikation, das sich u.a. bei der Stufenstruktur in der Subordinationsquote ausdrückt, wird durch Modelle und anschließende empirische Verifizierung einer Betrachtung unterzogen. (Vgl. dazu die Ausführungen unter dem Hauptpunkt 4)

Die Untersuchung der Abhängigkeiten zwischen Positionsstruktur und Kommunikation wird sich auf den Nachweis kommunikativer Verbindungen aufgrund der einzelnen Strukturelemente stützen müssen. Diese Strukturelemente (Planung und Organisation, Entscheidung, Anweisung, Ausführung und Kontrolle) werden von jeder Teilaufgabe im Aufgabenkombinat der Führungsposition ganz spezifisch angesprochen.

---

33) Vgl. dazu das Schaubild bei DALE, E. und URWICK, L.: a.a.O., S. 29

Es hängt also entscheidend von dem materiellen Gehalt der Teilaufgabe ab, ob und wie weit ein oder mehrere Strukturelemente betroffen werden. Erst und nur über sie wird in dem dargestellten Zusammenhang zwischen Teilaufgabe und Positionsstruktur die Kommunikation ausgelöst:

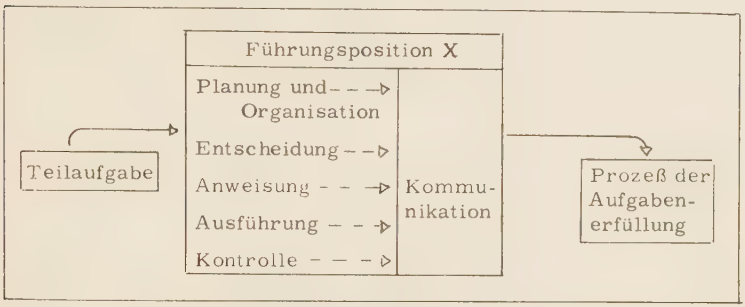


Abb. 21 Stellung und Funktion der Strukturelemente einer Führungsposition [34]

232 Aufgabenstruktur als Grundlage kommunikativer Kontakte

In aller Regel beschränkt sich die unternehmerische Tätigkeit nicht auf einige wenige Teilaufgaben; sie ist vielmehr durch eine unfaßbar scheinende, jedoch nach den oben angeführten Grundsätzen strukturierte Gesamtheit von Aufgabenkombinaten gekennzeichnet, die letztlich St. BEER veranlaßt, von der Unternehmung als dem besten Beispiel für ein System zu sprechen, das der äußerst komplexen probabilistischen Kategorie zugeordnet werden kann. Äußerst komplex deshalb, weil man ihr System der Regelungsvorgänge nicht mehr präzise und detailliert beschreiben kann; probabilistisch deshalb, weil sich jede Voraussage über die Entwicklung dieses Systems in den Grenzen der Wahrschein-

34) Unter dem Gesichtspunkt des Kommunikationsprozesses ist diese Darstellung nicht ganz exakt. Die Kommunikationsfunktion müßte die Strukturelemente auf beiden Seiten einrahmen, um die beiden Phasen des Empfangens und der Abgabe von Informationen deutlich zu machen. Vgl. dazu die Ausführungen auf S.51 f.

lichkeit abspielt.[35]

Äußerer Ausdruck dieses komplexen Systems ist das gesamte Netz kommunikativer Kontakte innerhalb der Unternehmung. Als eine Hauptursache[36] dieses Systems kann zweifelsohne die Aufgabenstruktur angesehen werden, die auf zweifache Weise zum Entstehen, zum Bestehen und zur Auflösung solcher Beziehungen beiträgt:

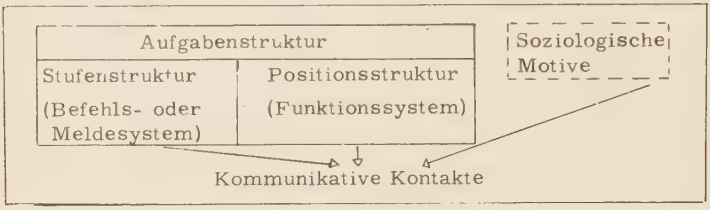


Abb. 22 Ableitung kommunikativer Kontakte

Damit taucht die Frage auf, in welcher Form und in welchem Umfang diese Einflußfaktoren das Netz der kommunikativen Kontakte prägen.

Für die der Untersuchung zugrundeliegende obere Führungsorganisation bestehen theoretisch folgende Möglichkeiten eines solchen Wirkungszusammenhangs:

- die kommunikativen Kontakte orientieren sich an den durch die Stufenstruktur vorgezeichneten Verbindungen:

---

35) Vgl. BEER, St.: Kybernetik und Management, Reihe Welt im Werden, hrsg. von BERTAUX und GRUBRICH, Hamburg 1962, S. 33
Die Analogie zwischen dem Modell des "schwarzen Kastens" und der Unternehmung zieht sich durch die ganze Literatur der Kybernetik. Vgl. dazu auch:
COUFFIGNAL, L.: Kybernetische Grundbegriffe, Baden-Baden 1962, S. 18 ff.
CHERRY, C.: Kybernetik, Arbeitsgemeinschaft für Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, Heft 38, Köln-Opladen 1954, S. 5 ff.
DUCROCQ, A.: Die Entdeckung der Kybernetik, Frankfurt a. M. 1959, S. 43 ff.

36) Der zweite bedeutende Einflußfaktor, die soziologischen Gründe, die ebenfalls Informationsströme auslösen können, ist nicht Gegenstand dieser Untersuchung. Im Begriffssystem DAHRENDORFS wird die Stufenstruktur allerdings als soziologischer Faktor behandelt. Vgl. dazu
DAHRENDORF, R.: Sozialstruktur des Betriebes, Wiesbaden 1959 fortan zit.: Sozialstruktur

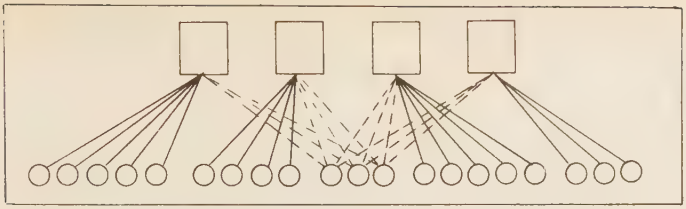


Abb. 23 Kontakte aufgrund des Befehls- oder Meldesystems

- die kommunikativen Kontakte orientieren sich an der Hypothese einer universalen Kommunikation, d.h. jede Führungsposition steht mit jeder anderen Führungsposition in Verbindung:

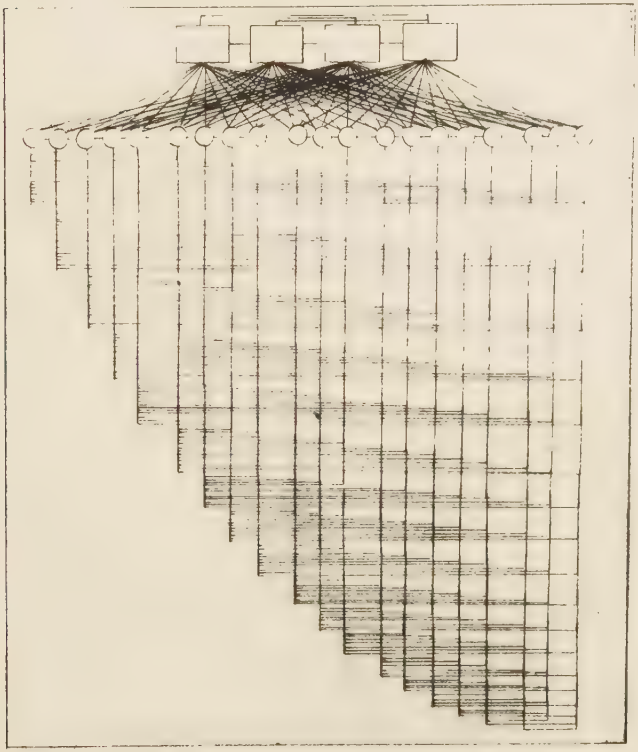


Abb. 24 Kontakte aufgrund der universalen Kommunikation

Die Gesamtkontaktzahl beträgt 276; sie errechnet sich nach der Formel w = n (n - 1) : 2, wobei w = Kontaktzahl und n = Anzahl der Führungspositionen ist. Vgl. dazu die Ausführungen auf S. 121

die kommunikativen Kontakte orientieren sich sowohl am Befehls- oder Meldesystem als auch am Aufgabenkombinat der einzelnen Führungsposition.

Dieser Sachverhalt kennzeichnet das reale Kommunikationsbild in der Führungsorganisation, soweit es durch die Aufgabenstruktur begründet ist. Darüber hinaus besteht der Einfluß soziologischer Motive; deren Auswirkungen auf die Kommunikation sind jedoch nicht Gegenstand dieser Untersuchung.[37]

---

37) Vgl. dazu die umfangreiche soziologische Literatur:

ARGYRIS, Chr.: Executive Leadership, New York 1953, S. 37 ff.

ATTESLANDER, P.: Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, Köln und Opladen 1959, S. 53 ff, S. 269 ff.

CARTWRIGHT, D. and ZANDER, A.: Group dynamics, 2. Aufl. Evanston 1960, S. 165 ff., S. 345 ff., S. 487 ff.

DAHEIM, H.: Die Sozialstruktur eines Bürobetriebes, Diss. Köln 1957, S. 89 ff., S. 174 ff., S. 211 ff.

DAHRENDORF, R.: Industrie- und Betriebssoziologie, Sammlung Göschen, Bd. 103, Berlin 1956, S. 68 ff., S. 92 ff., fortan zit.: Betriebssoziologie

ders. Sozialstruktur, S. 45 ff.

FRIEDMANN, G.: Der Mensch in der mechanisierten Produktion, Köln 1952

GERWIG, G.: Die soziologische Struktur des Industriebetriebes, Stuttgart 1962, S. 141 ff.

KÖNIG, R.: Die informellen Gruppen im Industriebetrieb, in: Organisation, TFB-Handbuchreihe, Berlin - Baden-Baden 1961, hrsg. von E. Schnaufer und K. Agthe, S. 55 - 118.

LEPSIUS, R.: Strukturen und Wandlungen im Industriebetrieb, München 1960, S. 22 ff., S. 62 ff.

MAYNTZ, R.: Die soziale Organisation des Industriebetriebes, Stuttgart 1958, S. 41 ff.

dies. Soziologie der Organisation, Hamburg-Reinbek 1963, S. 40 ff., fortan zit.: Soziologie

ROETHLISBERGER, F.J.: Management and Morale, Cambridge Mass. 1950, S. 46 ff.

STAMMER, O. (hrsg.): Angestellte und Arbeiter in der Betriebspyramide, Berlin 1959, S. 10 ff.

3 Kommunikation als Bestandteil betrieblicher Aufgabenstrukturen

Daß die Kommunikation als ein wesentlicher Bestandteil der Aufgabenstruktur anzusehen ist, wurde unter den Punkten 21 bis 23 abgeleitet; wie sie dieser Feststellung gerecht wird, blieb bisher unerwähnt. Im folgenden Abschnitt geht es darum, das Wesen der Kommunikation in bezug auf ihre Stellung zur Aufgabenstruktur zu erklären. Dazu erscheint es dienlich, daß zunächst auf positive und negative Analogien zwischen Produktionsprozeß und Kommunikationsprozeß hingewiesen wird; die in Wissenschaft und Praxis fundierte Kenntnis des einen Prozesses (nämlich der Produktion) führt zu einem besseren Verständnis der Probleme, die der andere Prozeß mit sich bringt. [1)]

31 Analogien zwischen Produktionsprozeß und Kommunikationsprozeß

Wenn man vom Produktionsprozeß in der Industrieunternehmung spricht, wird man in erster Linie an den Vorgang der betrieblichen Leistungserstellung denken. Die Betrachtung erstreckt sich dabei primär auf das Produkt und die Stufen seiner Entstehung.

Damit eng verknüpft ist der Prozeß der Leistungsverwertung. Es reicht bis zu den Anfängen der Betriebswirtschaftslehre zurück, daß man sich mit den Optimalbedingungen beider Prozesse und mit den Möglichkeiten ihrer Realisierung auseinandersetzte. [2)]

---

1) Vgl. KOSIOL, E.: Die Unternehmung, S. 165

2) Vgl. dazu:

TAYLOR, F.W.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, Deutsche autorisierte Ausgabe von R. Roesler, München - Berlin 1913, S. 32 ff.

HENNIG, K.W.: Betriebswirtschaftslehre der industriellen Fertigung, Braunschweig 1946, S. 40 ff.

drs.: Betriebswirtschaftslehre der industriellen Erzeugung, Wiesbaden 1960, S. 39 ff.

Fortsetzung nächste Seite

Während der Prozeß der Leistungserstellung und Leistungsverwertung von Anfang an im Mittelpunkt des Interesses stand, schenkte man einem anderen, nicht minder bedeutenden Vorgang weniger Beachtung, der sich freilich den Vorwurf gefallen lassen muß, daß man ihn einfach wegen seiner mangelnden Substanz, seiner Unstetigkeit und seiner teilweisen Loslösung vom Unternehmenszweck leicht übersehen kann. [3] Dieser sekundäre Prozeß, den man - ohne ihn noch genau untersucht zu haben - als Kommunikation bezeichnen kann, begleitet, umhüllt, tangiert, kreuzt den Produktionsprozeß, gibt sich dabei offen zu erkennen oder läßt nur mit vagen Andeutungen und Vermutungen den Schluß auf seine Existenz zu.

Die Kommunikation ist wohl in ihrem Kern auf das Bündel der dispositiven Faktoren zurückzuführen, die GUTENBERG in den

---

Fortsetzung von Fußnote 2)

LOHMANN, M.:	Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Tübingen 1964, S. 21 ff.
KALVERAM, W.:	Industriebetriebslehre, Wiesbaden 1949, S. 196 ff.
GUTENBERG, E.:	Die Produktion a.a.O., S. 11 ff.
FISCHER, G.:	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 9. Aufl., Heidelberg 1964, fortan zit.: Betriebswirtschaftslehre, S. 413 ff.
MELLEROWICZ, K.:	Betriebswirtschaftslehre der Industrie, Freiburg i. Brsg. 1958, Bd. II, 3. Aufl., S. 35 ff.

3) Man könnte der Auffassung sein, daß der Prozeß der Leistungserstellung und -verwertung die Kommunikation mit einschließt; ich halte eine Trennung - mag sie auch auf den ersten Blick sehr theoretisch erscheinen - für die vorliegende Untersuchung für sinnvoll, weil sich Produktionsprozeß und Kommunikation bedingen können, aber nicht bedingen müssen.

originären Faktor der Geschäfts- und Betriebsleitung und in die beiden derivativen Faktoren Planung und Organisation einteilt. [4] Aus dem Faktor Organisation leiten sich Abteilungsbildung, Aufgabenstruktur, Organisationstypen, Lenkungs- und Steuerungseinrichtungen und schließlich die Vielfalt der möglichen persönlichen Fühlungnahmen, Kontakte, Beratungen formeller und informeller Art ab, die in ihrer Gesamtheit den primären Prozeß, den der Leistungserstellung und -verwertung, garantieren. Damit sollen die dispositiven Faktoren in den Vordergrund der Betrachtung gerückt werden. Die Kommunikation als Ausfluß dieser Faktoren steuert oder zumindest beeinflußt den betrieblichen Leistungsvollzug, und in dieser Eigenschaft ist ihre ganze Problematik zu sehen.

Zwischen beiden Prozessen lassen sich eine Reihe von Gemeinsamkeiten feststellen, die auf die strukturelle Verwandtschaft hinweisen: [5]

a) der Herstellungsvorgang

Beide Prozesse sind durch die Herstellung, durch die Erzeugung eines Objekts gekennzeichnet; das Objekt selbst ist verschieden (Das Werkstück bzw. die Information).

---

4) Vgl. GUTENBERG, E.: Die Produktion, S. 99 ff.

GUTENBERG spricht vom betrieblichen Lenkungs- und Steuerungsprozeß (S. 169, 173, 183 a.a.O.). Dieser Prozeß ist als das Zusammenspiel der Elementarfaktoren und des dispositiven Faktors zu verstehen. Dabei übernimmt der dispositive Faktor - und hier vor allem die Organisationsfunktion - die Rolle des Instruments, das den Betriebsablauf steuert und lenkt; vgl. dazu S. 187 a.a.O.

Der dispositive Faktor bedient sich dabei der Vielfalt von Informationen, die verarbeitet werden oder selbst die Verarbeitung steuern.

5) KOSIOL weist auf die Analogie zwischen Güterstrom und Informationsstrom hin und unterstreicht den Wert dieses gedanklichen Ansatzes wie folgt:

"Dieser Denkweise ist hohe wissenschaftliche und praktische Bedeutung beizumessen, da die rationale Durchdringung und wirtschaftliche Gestaltung des Real- wie auch des Nominalgüterstromes in den letzten Jahrzehnten große Fortschritte gemacht hat, während

Fortsetzung nächste Seite

b) das Phasenschema der Verarbeitung

Bei beiden Prozessen ist eine große Ähnlichkeit der Ablauffolge festzustellen. Beim Produktionsprozeß kann man von einer Beschaffung der Realgüter sprechen (der Rohling wird von der Schmiede bezogen); innerhalb des Kommunikationsprozesses werden Informationen beschafft (der Verkäufer erfährt, daß der Kunde A das Produkt Z wünscht).

Beiden Prozessen ist die Speicherungsphase eigen. (Der Rohling wird gelagert, die Kauforder wird im Auftragsbuch vermerkt).

Beide Prozesse schließen eine Transformation des Objekts ein. (Der Rohling wird bearbeitet: er wird gedreht, gefräst, gehärtet; die Information der Kauforder löst eine Fertigungsfreigabe, diese wiederum die Ausstellung eines Arbeitsplanes aus usw.)

Schließlich ist bei beiden Prozessen die Phase der Abgabe festzustellen. (Das Werkstück wird in ein Aggregat eingebaut, das Aggregat wird verkauft; die Arbeitspläne wandern in die Nachkalkulation, die Lohnkarten in die Betriebsbuchhaltung usw.)

c) das System von Sendern und Empfängern

Bei beiden Prozessen ist ein System von Sendern und Empfängern anzutreffen: Das Werkstück durchwandert eine Kette von Bearbeitungsstationen in der Sende- und Empfangsfolge; die Information wird ebenfalls von einem Sender (z.B. Verkäufer) abgegeben und von einem Empfänger (z.B. Disponent) aufgenommen.

Fortsetzung von Fußnote 5)

diese bei dem dritten Güterstrom in der Unternehmung, nämlich dem Informationsstrom, erheblich geringer sind ... Voraussetzung für eine ökonomische Gestaltung des Informationsstroms dürfte es sein, zunächst ein systematisches Beschreibungsmodell dafür zu schaffen und die dabei auftretenden Sachprobleme präzise zu kennzeichnen."

KOSIOL, E.: Die Unternehmung, S. 165

d) die Zeitgliederung

Beiden Prozessen ist der Zeitfaktor gemeinsam und zwar nicht in der allgemeinen Form, daß jeder Prozeß nicht in sich selbst ruht sondern fortschreitet, also Zeit für seinen Ablauf benötigt, sondern daß die Zeitgliederung bei beiden Prozessen analog anwendbar ist:

Ähnlich der Systematik, wie sie von der Lohnfindung her bekannt ist, [6] ließen sich Begriffe wie Auftragszeit, Rüstzeit und Ausführungszeit auf den Kommunikationsprozeß anwenden.

e) die Erfolgsmessung

Die Effizienz beider Prozesse kann grundsätzlich mit wirtschaftlichen Maßstäben gemessen werden. (Kosten- Ertrags- oder Kosten-Nutzen-Relationen) [7]

---

6) Vgl. KOSIOL, E.: Leistungsgerechte Entlohnung, Wiesbaden 1962, S. 77 ff.

BÖHRS, H.: Leistungslohn, Wiesbaden 1959, S. 78 ff.

FISCHER, G.: Betriebswirtschaftslehre, S. 184 ff.

Man könnte folgende Parallelen ziehen:

Auftragszeit	=	Zeit für vollständige Ausführung eines Kommunikationsschrittes
Rüstzeit	=	Zeit für die Vorbereitung des Senders zur Abgabe und des Empfängers zur Aufnahme von Informationen
Ausführungszeit	=	Zeit für die Informationsverarbeitung usw.

Eine derart analog angewendete Systematik könnte sich evtl. als praktikables Untersuchungsinstrument von Kosten-Nutzen-Relationen erweisen.

7) Vgl. dazu KOSIOL, E.: Die Unternehmung, S. 186

Zu den bei der Erfolgsmessung auftretenden Schwierigkeiten vgl. auch HAX, H.: Die Koordination von Entscheidungen, Köln - Berlin - Bonn - München 1965, S. 50 ff.

Die Unterschiede beider Prozesse werden bei der Steuerung und Flußrichtung deutlich:

a) das Regelgerüst

Während der Produktionsprozeß auf überwiegenden Strecken naturgesetzlichen Regeln folgt (Fräsen, Schleifen, Härten, Verladen, Transportieren des Werkstückes), wird die Kommunikation durch von Menschen gesetzte Regeln bestimmt, die teils rationaler, teils irrationaler Natur sein können. Es lassen sich jedoch auch bei der Kommunikation bereits Prozeßschritte feststellen, die naturgesetzlichen Regeln folgen. (Das Ablochen und Prüfen von Lochkarten und -streifen, das Einlesen von Daten in den Kernspeicher einer Datenverarbeitungsanlage usw.) Es besteht die Tendenz, derartige Prozeßschritte auszubauen; dennoch überwiegt heute noch die von Menschen direkt beeinflußbare und damit möglicherweise nicht gleichmäßig sich wiederholende Informationsverarbeitung.

Soweit sich Produktionsprozeß und Kommunikation gegenseitig bedingen (Arbeitsanweisungen, Rückmeldung ausgeführter Arbeiten) setzt sich mehr und mehr der Einfluß naturgesetzlicher Regelung im Bereich der Kommunikation durch. Man könnte davon sprechen, daß die Produktionssteuerung auf diesen Bereich der Kommunikation abfärbt. Besteht jedoch kein direkter Zusammenhang (es sei auf die Fälle informaler Kommunikation verwiesen), so wird der Informationsaustausch weitgehend von soziologischen Momenten diktiert.

Die Tatsache, daß gewisse Annäherungen im Regelungssystem beider Prozesse festgestellt werden können, ändert nichts daran, daß beide Prozesse prinzipiell auf den eingangs skizzierten unterschiedlichen Regelungssystemen aufbauen.

b) das Objekt im Prozeßablauf

Die Objekte des Produktionsprozesses müssen gelenkt werden (die Welle wird zur Schleiferei gebracht, von dort zur Endkontrolle

transportiert und anschließend dem Montagelager überstellt). Die Objekte des Kommunikationsprozesses werden zwar auch gelenkt (der Weg von der Auftragsbestätigung bis zur Versandanweisung ist durch Aufgabenbeschreibungen, Formulare usw. festgelegt); darüberhinaus wirken sie aber auch selbst lenkend auf Produktions- und Kommunikationsprozeß. [8)]

c) die Bestimmung der Flußrichtung

Während beim Produktionsprozess in aller Regel die Folge von Sender und Empfänger festliegt und nicht reversibel ist (aus dem Schmiederohling wird eine Welle; Ausnahme bildet die Wiederholung eines oder mehrerer Prozeßschritte bei Nacharbeit), ist der Kommunikationsprozeß durch reversible Kontakte zwischen Sender und Empfänger gekennzeichnet.

Das bedeutet, daß sich Sender und Empfänger von Informationen in ihrer Funktion abwechseln (als illustratives Beispiel kann man das Telefongespräch ansehen). Im Gegensatz zur beherrschenden einfachen Flußrichtung im Produktionsprozeß kommt beim Kommunikationsprozeß der doppelten Flußrichtung mehr Bedeutung zu.

Das bedingt weiterhin, daß die Stationen im Kommunikationsprozeß vollwertige Sende- und Empfangseigenschaften aufweisen müssen, wenn sie ihrer vollen Funktion gerecht werden sollen. Daraus kann man weiterhin folgern, daß der Kommunikationsprozeß ceteris paribus durch größere Disharmonie in der Kapazitätsauslastung der einzelnen Stationen gekennzeichnet sein wird, als das beim Produktionsprozeß der Fall sein muß. Die Ursache dafür liegt mit großer Wahrscheinlichkeit in der schwierigeren Bestimmbarkeit und Abgleichung der Kommunikationskapazität infolge der mangelnden Vorhersehbarkeit von Zeitpunkt und Ausmaß der Kommunikationsschritte zwischen Sender und Empfänger.

---

8) KOSIOL spricht im ersten Fall von Lenkungsobjekten (Welle, Zahnrad usw.) und im zweiten Fall von Lenkungsinstrumenten (Auftragsbestätigung, Versandanweisung usw.)
vgl. KOSIOL, E.: Die Unternehmung, S. 168

32 Das Wesen und der Aufbau der Information

Kommunikation und Information sind im heutigen Sprachgebrauch eng miteinander verbunden. Sie sind jedoch keineswegs identisch. Daß sie es nicht sind, beweist die wissenschaftliche Begriffsentwicklung.

321 Wertbezogene Informationsbegriffe

Die traditionelle betriebswirtschaftliche Literatur geht bei der Betrachtung der Kommunikation davon aus, daß mit diesem Prozeß ursächlich eine Wertung der dabei übertragenen Information und der Phasen ihrer Transformation verbunden sei. Man sieht in erster Linie nur das Ziel, das mit der Kommunikation erreicht werden soll; dieses Ziel ist, da es wirtschaftliches Handeln unterstellt, auf Werte ausgerichtet, z.B. wie "gut" oder wie "schlecht" eine Information die betriebliche Leistungserstellung garantiert, wie "gut" oder wie "schlecht" sie auf das Verhalten des Funktionsträgers einwirkt, wobei die Effizienz dieses Verhaltens auf der Prämisse aufbaut, daß sie sich schließlich mit Postulaten wie Kostenwirtschaftlichkeit, Rentabilität, Gewinnmaximierung usw. decken wird.

Gemeinsamer Ausgangspunkt dieser Begriffsbildungen ist die Wissensvermittlung, wobei in der Regel nicht unterschieden wird zwischen dem Wissen selbst und dem Prozeß der Wissensvermittlung. KLOIDT versteht unter Information "die Vermittlung des Wissens, das ein Mitarbeiter im Betrieb haben muß, um die auf die betrieblichen Prozesse bezogenen richtigen Entscheidungen und Entschlüsse zu treffen, sowie sein Verhalten auf das betriebliche Gesamtinteresse abzustimmen." [9]

---

9) KLOIDT, H.: Information und Dokumentation im Betrieb, Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, begründet von NICKLISCH, hrsg. von SEISCHAB und SCHWANTAG, Bd. II, 3. Aufl. Stuttgart 1958, Sp. 2805

In diesen drei Komponenten dieser Definition, dem Bezug der Information auf den Mitarbeiter, der Information als Entscheidungsgrundlage, der Information als Verhaltensbeeinflussung, zeigt sich deutlich der Wertbezug des Begriffes Information. Information besitzt als wertbezogener Begriff motivierenden Charakter; sie soll als Vorgang dazu dienen, die Elementarfaktoren des betrieblichen Kombinationsprozesses primär gestützt auf den Appell an das Verantwortungsbewußtsein der Mitarbeiter zu optimieren. Dies zeigt sich deutlich in der Begriffswahl der Autoren BRÄUTIGAM, FEURER, MÜLLER, PHILLIPS, RAPP. [10)]

Dabei wird jedoch übersehen, daß man dem Ziel der Optimierung des betrieblichen Kombinationsprozesses zunächst nur näher kommt, wenn man die Wissensvermittlung selbst als einen Prozeß auffaßt, der optimiert werden muß. Der erste und wichtigste Schritt dazu ist die begriffliche Unterscheidung zwischen dem Prozeß selbst und seinem Gegenstand, sowie der Faktoren, die die Transformation des Gegenstandes bewirken. Ansätze einer solchen begrifflichen Differenzierung

---

10) Vgl. dazu:

BRÄUTIGAM, G.:	Die innerbetriebliche Information in: Handwörterbuch der Psychologie, Bd. 9 hrsg. von MAYER und HERWIG, Göttingen 1961, S. 531 - 555, hier S. 534 f.
FEURER, W.:	a.a.O., S. 16
MÜLLER, N.:	Das betriebliche Informationswesen, S. 12: "Es ist keine leichte Aufgabe, die Mitarbeiter so zu unterrichten, daß ihr Denken und Handeln beeinflußt wird." (Unterstreichung vom Verfasser)
PHILLIPS, D.C.:	Oral Communication in Business, New York - Toronto - London 1955, Schaubild S. 4 und 5. Diese Arbeit schildert beispielhaft, wie in amerikanischen Unternehmen durch "communication" eine Leistungssteigerung erzielt werden soll.
RAPP, H.W.:	a.a.O., S. 1 f. und S. 12

lassen sich bei GAUGLER erkennen, der - obwohl er den für die Unternehmensführung verpflichtenden Charakter der innerbetrieblichen Information [11] stark betont - darunter bereits die Unterrichtung der Mitarbeiter (den Prozeß) und den Inhalt dieser Unterrichtung versteht.

Diese Differenzierung findet sich noch etwas ausgeprägter bei GUTENBERG und bei KOSIOL; [12] sie kann als Verknüpfungspunkt zu der Begriffsbildung angesehen werden, die sich - was die Logik der Ableitung und Aufspaltung anbelangt - an die wertfreien Informationsbegriffe anlehnt.

322 Wertfreie Informationsbegriffe

Wertfreie Informationsbegriffe richten sich streng an den naturgesetzlichen Regeln der physikalischen Nachrichtenübertragung aus. Der Vorteil ist offenbar darin zu sehen, daß eine exakte Unterscheidung zwischen der übertragenen Einheit, [13] den Übertragungsstationen und dem Übertragungsvorgang getroffen wird. Im Zusammenspiel dieser drei Faktoren wird die Optimierung des gesamten Vorgangs angestrebt.

---

11) Vgl. GAUGLER, E.: Innerbetriebliche Information, S. 11

12) Vgl. dazu
GUTENBERG, E.: Unternehmensführung, Organisation und Entscheidungen, Wiesbaden 1962, S. 130, fortan zit.: Unternehmensführung

KOSIOL, E.: Organisation, S. 150 ff.

13) Die Nachrichtentheorie arbeitet hier mit dem Begriff des "bit"; ein Begriff, der ebenfalls in der elektronischen Datenverarbeitung Verwendung findet:

Vgl. dazu:
HARTMANN, B.: Betriebswirtschaftliche Grundlagen der automatisierten Datenverarbeitung, Freiburg/Brsg. 1961, S. 41

WEIDE, E.: Organisation der automatischen Datenverarbeitung, Baden-Baden und Homburg v. d. H. 1965, S. 16

CHAPIN, N.: Einführung in die elektronische Datenverarbeitung, Wien und München 1962, S. 201

Aufbauend auf der mathematisch orientierten Nachrichtentheorie kommt eine Reihe von Autoren zu teilweise sehr abstrakten Begriffsbildungen. ZEMANEK betrachtet die "naturwissenschaftlich definierte Nachricht als 'Information'." [14] Dabei geht ZEMANEK vom Begriff des Zeichens aus, aus dessen Kombination die Nachricht entsteht. Ganz ähnlich äußern sich auch WEAVER [15] und SHANNON [16] zum Informationsbegriff.

Zu recht weist CHERRY darauf hin, daß der mathematische Informationsbegriff zu begrenzt und abstrakt sei, da nur die quantitative Seite, nicht aber auch die soziale Funktion der Information berücksichtigt wird. [17]

---

14) ZEMANEK, H.: Elementare Informationstheorie, Wien und München 1959, S. 18

Interessant an ZEMANEK's Ansatz ist die Überlegung, daß er mit der Information auch eine bestimmte Zeichenkombination verbindet unter dem Gesichtspunkt, daß die vom Sender ausgestrahlte Zeichenfolge der Zufallswahrscheinlichkeit unterliegt. Den Grad der durchschnittlichen Unkenntnis über diese Zeichenfolge bezeichnet man allgemein in der Informationstheorie als Entropie.

15) Vgl. WEAVER, W.: Recent Contributions to the Mathematical Theory of Communication, in: SHANNON, C., and WEAVER, W.: The Mathematical Theory of Communication, Urbana, Ill. 1959, S. 93 - 117

16) Vgl. SHANNON, C.: The Mathematical Theory of Communication, in: SHANNON, C., and WEAVER, W.: The Mathematical Theory of Communication, Urbana, Ill., 1959, S. 1 - 91

17) Vgl. CHERRY, C.: Kommunikationsforschung, Reihe: Welt im Werden, hrsg. von BERTAUX und GRUBRICH, Hamburg 1963, S. 213

Vgl. LOITLSBERGER, E.: Zum Informationsbegriff und zur Frage der Auswahlkriterien von Informationsprozessen, in: Empirische Betriebswirtschaftslehre, Festschrift zum 60. Geburtstag von L. Illetschko, hrsg. von E. Loitlsberger, Wiesbaden 1963, S. 117 ff.

Auf die Grenzen der Verwertbarkeit mathematisch-informationstheoretischer Ansätze in der Unternehmung macht auch ILLETSCHKO [18] aufmerksam.

323 Die Information als Objekt der Kommunikation

Die vorliegende Arbeit stützt sich auf einen Informationsbegriff, der zwischen wertbezogener und wertfreier Betrachtungsweise steht. Er knüpft an die Aussage der wertbezogenen Definitionen an, die bereits zwischen Prozeß und Objekt unterscheiden. Dennoch wird die Information als Nachrichtenelement im Zusammenhang mit unternehmerischer Zielsetzung, Entscheidung und Organisation gesehen: "Information ist zweckorientiertes Wissen." [19] Information steht hier für den Inhalt eines dynamischen Systems, nämlich des Kommunikationssystems. Insofern ist Information als Objekt der Kommunikation zu betrachten. In ihr verbinden sich wertbezogene Definitionselemente (unternehmerische Zielsetzung, Wissensvermittlung an den Funktionsträger) und wertfreie Definitionselemente (physikalisch meßbare Nachrichteneinheit als Grundlage des Mengengerüsts der Kommunikation).

Zur Abgrenzung der Begriffe Signal, Nachricht und Information dient die folgende Abbildung.

---

18) Vgl. ILLETSCHKO, L.: Unternehmenstheorie, Elemente rationaler Betriebslenkung, Wien 1964, S. 95

vgl. auch:
HAIRE, M.: Introduction - Recurrent Themes and General Issues, in: Modern Organization Theory, a Symposium of the Foundation for Research on Human Behavior, hrsg. von M. Haire, New York - London 1959, S. 7 ff.

19) WITTMANN, W.: a.a.O., S. 14

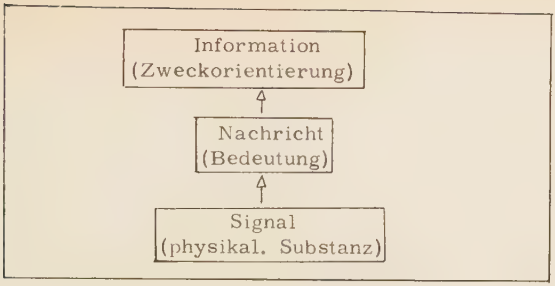


Abb. 25 Zusammenhang zwischen Signal, Nachricht und Information [20]

Eine Information baut also immer auf Signalen und Nachrichten auf. Damit kann die Kommunikation [21] endgültig als

> die Regelung der Übertragung, Verarbeitung und Speicherung von Informationen innerhalb einer Organisation

verstanden werden.

Die in dieser Form getroffene begriffliche Abgrenzung ist für die vorliegende Untersuchung deshalb so bedeutsam, weil die Information als Nachrichteneinheit grundsätzlich vom organisatorischen Aufbau unabhängig ist; nur wie sie übertragen, verarbeitet und gespeichert wird, ist eine Frage der Kommunikation und im Rahmen dieser Arbeit eine Frage der Aufgabenstruktur.

Es bleibt noch zu klären, wodurch die Information charakterisiert und auf welche Weise sie übertragen wird. Beide Gesichtspunkte sind für die Überlegung bedeutsam, was zu geschehen hat, wenn veränderte Aufgabenstrukturen eine Anpassung der Informationen und deren Übertragung erforderlich machen.

---

20) Vgl. KRAMER, R.: Information und Kommunikation, S. 22

21) Die Begriffe Kommunikation und Kommunikationsprozeß werden im folgenden synonym verwendet.

324 Der Informationsinhalt

Inhalt der Information ist die Nachricht, der eine bestimmte Bedeutung zugrunde liegt; sobald diese Nachricht zweckorientiert ist, wird sie zur Information. Ein Beispiel möge dies verdeutlichen: Im Fernschreiber ist eine Papierrolle eingespannt. Elektrische Impulse, die im vorstehenden Schaubild als Signale definiert wurden, lösen den Anschlag von Zeichen oder Symbolen aus. Analog dazu wäre bei der sprachlichen Verständigung die bestimmte Tonfrequenz eines Vokals als Signal zu bezeichnen.

Diesen Signalen ist durch Übereinkunft [22] eine Bedeutung beigemessen: Der Farbabdruck auf der Papierrolle wird zum eindeutig definierten Buchstaben, zur Zahl usw.; die Tonfrequenz wird zum Vokal, zum Konsonanten. Die Zuordnung oder Kombination [23] dieser Einheiten führt schließlich zu den uns bekannten Nachrichtensystemen der gedruckten oder gesprochenen Ausdrucksmittel: Aus Buchstaben entstehen Wörter, aus Vokalen und Konsonanten entsteht die menschliche Sprache.

So lange auf dem Fernschreiber nur die Aneinanderreihung von Buchstaben sichtbar wird, die zwar für sich betrachtet eine Bedeutung besitzen, aber noch nicht zweckgerichtet sind, so lange liegt noch keine Information vor. Ist jedoch dieser Nachricht ein Zweck beigegeben - die Wortfolge läßt die Bestätigung eines Vertragsabschlusses erkennen, sie drückt den Wunsch nach einem Angebot aus - dann spricht diese Untersuchung von Informationen.

Ermöglicht nun eine bestimmte Aufgabenstruktur eine teilweise oder

---

22) Unter dem Begriff "Übereinkunft" ist auch die biologische Entwicklung schlechthin zu verstehen. Sie tritt besonders bei der Ausbildung der menschlichen Sprache zum Verständigungsmittel hervor. Vgl. dazu:

MORRIS, D.: The Naked Ape, London 1967, S. 13 ff. und S. 103 ff.

23) Vorgänge, die ebenfalls durch die in Zitat 22 genannten Einflußfaktoren gelenkt werden.

vollkommene Automatisierung [24] der Kommunikation, so hängt dies neben der Automatisierungsmöglichkeit des Übertragungsvorgangs entscheidend davon ab, [25] wie weit der Informationsinhalt einer Automatisierung zugänglich ist. Grundsätzlich gilt:

> Soweit Informationen in einem Prozeß verarbeitet werden, dessen Entscheidungsproblem bereits gelöst ist oder soweit der Gewißheitsgrad solcher Informationen entsprechend groß ist, [26]

---

24) Die Begriffe Automatisierung und Automation werden, wenn nicht speziell darauf verwiesen, synonym verwendet. Vgl. dazu:

GUTENBERG, E.: Die Produktion, S. 74; GUTENBERG unterscheidet grundsätzlich nur zwischen Mechanisierung und Automatisierung (bzw. Vollautomatisierung)

Automatisierung (daraus abgeleitet auch das Attribut automatisiert) beginnt dort, wo die Steuerung eines Prozesses (hier der Kommunikation) durch Mechanismen ausgeführt, die Kontrolle aber noch von Menschen wahrgenommen wird. Sie endet bei der Vollautomatisierung, bei der die menschliche Kontrolle und Korrektur durch Mechanismen ausgeführt werden. Obwohl die Abgrenzungen für Fertigungsprozesse entwickelt wurden, sind sie gleichermaßen für Verwaltungsprozesse, also auch für die Kommunikation anwendbar. Vgl. dazu

KOSIOL, E.: Die Unternehmung, S. 151 ff.

25) Es bedarf des Hinweises, daß beide Abhängigkeitsursachen nicht gleichrangig sind. Letztlich drückt sich die Automatisierungsmöglichkeit der Übertragung in der Möglichkeit aus, wie weit der Informationsinhalt selbst den Regeln der Automatisierung gerecht zu werden vermag.

Zu diesen Regeln vgl.

KOSIOL, E.: a.a.O., S. 162 ff.

26) Vgl. ANGERMANN, A.: Entscheidungsmodelle, Frankfurt a.M. 1963, S. 20

Der Gewißheitsgrad ist unter anderem abhängig von der Zeit, die für die Informationsgewinnung aufgewendet wird. Dazu und zum Problem der Ungewißheit von Entscheidungsgrundlagen vgl.:

Fortsetzung nächste Seite

hat eine automatisierte Kommunikation echte Realisationschancen.

- Soweit diese Informationen kontrollierend wirken, also Rückkopplungsvorgänge eingebaut werden könnten, bestehen ebenfalls gute Aussichten für eine Automatisierung.

- Anregende oder klärende Informationen sowie Prozesse, bei denen das Entscheidungsproblem noch nicht gelöst ist, wiederstreben tendenziell einer automatisierten Kommunikation. 27)

Der Grund für diese Feststellungen ist darin zu sehen, daß die zugrundeliegenden Aufgabenstrukturen in den Fällen 1 und 2 durch Informationsinhalte gekennzeichnet sind, deren Signale weitgehend eindeutig definiert und deren Nachrichtenkombination beim Sender und Empfänger gleiche Interpretation des Inhalts auslöst. (Z.B. Auftragsabrechnung anhand der Zeichnungsnummer eines Werkstücks, der Fertigungszeiten, der Kostensätze usw.)

Fortsetzung von Fußnote 26)

Vgl. AGTHE, K.: Das Problem der unsicheren Erwartungen bei unternehmerischen Planungen und Entscheidungen, in: Unternehmungsplanung, hrsg. von K. Agthe und E. Schnaufer, Handbücher für Führungskräfte, Baden-Baden 1963, S. 83 - 120

GUETZKOW, H. und SIMON, H.A.: The Impact of Certain Communication Nets upon Organization and Performance in Task-oriented Groups, MS, Vol. 1 1955/56, S. 233 - 250

LEAVITT, H.J.: Managerial Psychology, Chicago 1958, S. 193 ff.

SHACKLE, G.L.S.: Expectation in Economics, Cambridge 1952, S. 52 ff.

SHUBIK, M.: Information, Risk, Ignorance and Indeterminacy, in: Quarterly Journal of Economics, Vol. 68/1954, S. 629 - 640

27) Anregende Informationen begründen den Entscheidungsprozeß; sie induzieren damit den Kommunikationsvorgang. Klärende Informationen grenzen die Variabilität des Entscheidungsprozesses ein. Beiden Arten von Informationen ist gemeinsam, daß sie sich mangels beliebiger Wiederholbarkeit einer Systematisierung, einem geregelten Ablauf entziehen. Sie entstehen und zerfallen mit der Einmaligkeit der Entscheidungssituation.

Fortsetzung nächste Seite

325 Signale als Informationsträger

Es wurde bereits darauf hingewiesen, daß neben dem Informationsinhalt auch der Übertragungsprozeß selbst für eine Automatisierungsmöglichkeit der Kommunikation und damit für eine Veränderung der führungsorganisatorischen Aufgabenstruktur von Bedeutung ist.

Eine Einteilung der bei Kommunikationsprozessen am häufigsten vorkommenden Signale führt zur folgenden Gruppierung:

- akustische Signale (z.B. die menschliche Sprache)
- optische Signale (z.B. das Schriftzeichen)
- elektronische Signale (z.B. der magnetisierte oder nichtmagnetisierte Zustand in der elektronischen Datenverarbeitung)

Es läßt sich generell feststellen, daß gerade in der Führungsorganisation heute noch die Verwendung akustischer Signale (Konferenzen, Gespräche) und optischer Signale (Briefe, Aktenvermerke) überwiegt. Die Störanfälligkeit dieser Signale als Folge ihrer Weitschweifigkeit (Redundanz) [28] und der damit verbundenen Interpretationsfreiheit führt jedoch dazu, daß der Vorteil elektronischer Signale immer mehr erkannt und berücksichtigt wird. Wo sich die Anwendung dieser Signalform verbietet (z.B. aus Kosten- oder technologischen Gründen) sollte man das Konzept

---

Fortsetzung von Fußnote 27)

Entscheidungsprozesse ohne gelöstes Entscheidungsproblem sind durch die Unbestimmtheit der zur Wahl stehenden Entscheidungsalternativen gekennzeichnet. Für sie gilt ebenfalls das Kriterium der Einmaligkeit und mangelnden Systematisierbarkeit.

28) ILLETSCHKO erklärt den Begriff der Redundanz folgendermaßen: "...die Redundanz, d.h. die Tatsache, daß zwischen den Ereignissen, welche zu Informationen führen, vorweg Bindungen oder den Ablauf der Ereignisse zwingend beeinflussende Beziehungen (Korrelationen) bestehen können. Das kann so gedeutet werden, daß von der Gesamtzahl aller Informationen diejenigen, die durch solche Korrelationen mit anderen verbunden sind, in Abzug gebracht werden könnten, weil sie ja bei Kenntnis der Bindungen bzw. Beziehungen nicht erforderlich sind; sie erweisen sich gewissermaßen als sekundäre, aus primären Informationen ableitbare, also als zusätzliche Informationen."

ILLETSCHKO, L.: a.a.O., S. 96 f.

ihrer Signalfolge - die Eindeutigkeit der Ja-Nein-Nachrichten [29] - auf die Anwendung der Gruppen 1 und 2 übertragen. Es gibt hierfür schon eine Reihe von Anwendungsbeispielen: Die Sprache schafft sich eindeutige Begriffe, Vordrucke vermindern die Redundanz der optischen Signale.

Diese Entwicklung [30] wird letzten Endes dahin führen, daß sich die Gewichte in der Stufenstruktur verschieben und daß sich das Bild der Positionsstruktur ändern wird.

33 Das Kommunikationsnetz und seine Prägung durch die Aufgabenstruktur

Im folgenden Abschnitt soll das Kommunikationsnetz Gegenstand der Untersuchung sein.

---

29) Dieser Feststellung steht nicht entgegen, daß elektronische Signale häufig in andere Formen übertragen werden und deshalb diese Formen grundsätzlich die gleiche Eindeutigkeit aufweisen (Ausgabephase). Diese Feststellung ist vielmehr bedeutsam für die vorangehende Eingabephase, daß akustische und optische Signale in elektronische Signale übertragen werden; dieser Vorgang bestimmt den Kommunikationsprozeß in der Unternehmung, und hier zeigt sich deutlich der Vorzug des Ja-Nein-Systems. Es zwingt dazu, alle zu verarbeitenden Signale auf diese Basis zurückzuführen. Sein Vorzug wird dann erkennbar, wenn die so verarbeiteten Informationen wieder in akustisch und optisch wahrnehmbare Signale ausgegeben werden.

30) Vgl. POENSGEN, O. H.: Zentralisation und Dezentralisation im Lichte dreier moderner Entwicklungen, ZfB 1967, S. 373 - 394, hier S. 390

331 Der Aufbau des Kommunikationsnetzes

Wie bereits dargestellt, setzt der Kommunikationsprozeß den Informationsaustausch zwischen mindestens zwei Partnern voraus, die als Sender bzw. Empfänger bezeichnet wurden. Die Verbindungslinie zwischen Sender und Empfänger soll den Übermittlungsvorgang, aber auch die Existenz eines Informationsträgers symbolisieren. Im Laufe der Untersuchung wurde dafür auch der Ausdruck Kontakt (Kontaktzahl) verwendet. Weiter wurde darauf hingewiesen, daß sich im Laufe des Kommunikationsprozesses die Rollen von Sender und Empfänger vertauschen können.

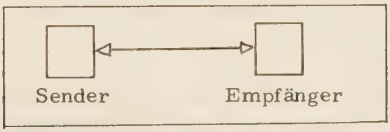


Abb. 26 Der elementare Übermittlungsvorgang

Solange nur zwei Positionen miteinander in Verbindung stehen, kann auch nur eine Verbindungslinie existieren. Es würde gegen das Gesetz logischer Begriffsbildung verstoßen, dieses Bild bereits als Netz zu bezeichnen; der Begriff "Kommunikationsstrecke" scheint zutreffender. Daraus folgt, daß ein Kommunikationsnetz erst dann vorliegt, wenn die Darstellung der Verbindungslinien eine Fläche umschließt. [31] Das ist dann gegeben, wenn mehr als zwei Positionen oder als Minimalbedingung ausgedrückt, mindestens drei Positionen so miteinander in Verbindung stehen, daß durch alle Verbindungslinien oder einen Teil davon eine

---

31) Im Sprachgebrauch verwendet man den Ausdruck "Netz" auch meist für den Fall, daß etwas umschlossen, bedeckt wird.

Fläche umschrieben wird. Diesen Sachverhalt möge folgende Abbildung verdeutlichen:

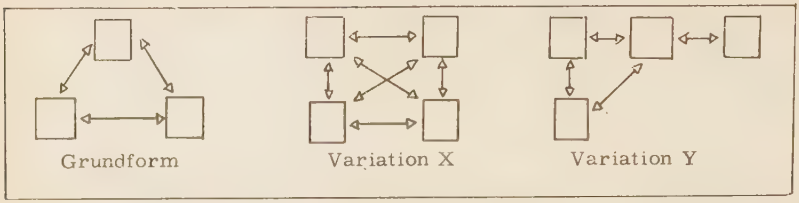


Abb. 27 Grundform und Variationen eines Kommunikationsnetzes [32]

Die oben abgeleitete Definition des Kommunikationsnetzes wirft die Frage auf, ob nicht Kommunikationsmuster vorliegen können, die durch die Struktur ihrer Verbindungslinien keine Fläche umschreiben. Um das Ergebnis der Frage vorwegzunehmen, sei erwähnt, daß solche Kommunikationsmuster durchaus in der Führungsorganisation anzutreffen sind. [33] Sie werden wegen ihrer Form und im Gegensatz zum Netz als Kommunikationsketten bezeichnet. [34]

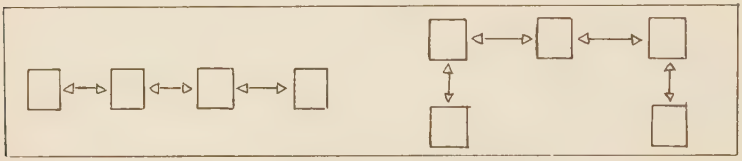


Abb. 28 Zwei Beispiele für Kommunikationsketten

Über diese Formen kommunikativer Kontakte hinaus läßt sich in der Führungsorganisation die Erscheinung beobachten, daß sich mehrere Netze oder Ketten überlagern. Dieser Umstand setzt voraus, daß bei

---

32) Es bedarf wohl keines besonderen Hinweises, daß die beiden Variationen X und Y nur beispielhaft für eine Vielzahl von Varianten stehen.

33) Es wird auf die Ausführungen auf S.142 f. verwiesen

34) Beide Begriffe finden sich in der Literatur unter dem Oberbegriff "Graph". Vgl. dazu

Fortsetzung nächste Seite

einem oder bei mehreren Positionen Verbindungslinien verschiedener Netze oder Ketten zusammenlaufen oder ihren Ausgang nehmen.

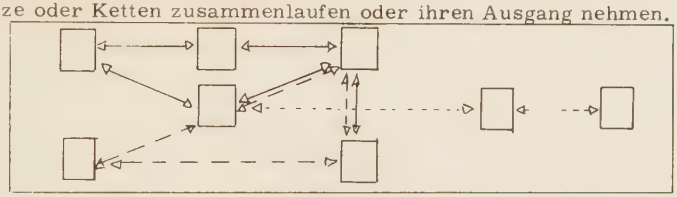


Abb. 29 Beispiel für überlagerte Kommunikationsnetze und -ketten.

Wie noch zu zeigen sein wird, kommt den Positionen, bei denen diese Überlagerungen sichtbar werden, besondere Bedeutung im Kommunikationsprozeß zu. [35]

Die Aufgabenstruktur der einzelnen Führungspositionen nimmt nun durch folgende Merkmale Einfluß auf die spezifischen Formen der kommunikativen Verbindungen innerhalb [36] der oberen Führungsorganisation:

- durch die Bestimmtheit der Aufgabe
- durch die Stetigkeit der Aufgabe
- durch die Komplexität der Aufgabe

Fortsetzung von Fußnote 34

CARTWRIGHT, D.: The potential Contribution of Graph Theory to Organization Theory, in: Modern Organization Theory, hrsg. von M. Haire, New York - London 1959, S. 261

Vgl. auch WEISS, R. S. und JACOBSON, E.: A Method for the Analysis of the Structure of Complex Organizations, American Soc. Review, Vol 20, Nr. 6, 1955

35) Es wird auf die Ausführungen auf S. 140 ff. verwiesen

36) Die Merkmale sind nicht nur in positiver Form, sondern ebenso in negativer Form anzutreffen, also Unbestimmtheit, Unstetigkeit, Begrenztheit. Bei einigen der folgenden Beispiele sind auch Verbindungen angedeutet, die von der oberen Führungsorganisation zur mittleren oder unteren Führungsebene reichen.

Es ist zu prüfen, wie weit verschiedene innerhalb der oberen Führungsorganisation vorkommende Netze diese Merkmale erfüllen.[37] Diese Prüfung orientiert sich daran, ob und wie weit folgende Kriterien von einem Kommunikationsnetz angesprochen werden:

- die Anzahl der beteiligten Pole
- der Zeitcharakter der Kommunikation
- der Sicherheitsgrad der Informationen
- die Ausstrahlung der Informationen

332 Die Bestimmtheit der Aufgabe

Unter dem Grad der Bestimmtheit der Aufgabe sei verstanden, in welchem Ausmaß der Inhalt der Aufgabenerfüllung im voraus bekannt ist. Als unmittelbare Folge dieser Bekanntheit lassen sich Art und Umfang der Maßnahmen feststellen, die die Aufgabenerfüllung sichern. Die Realisierung dieser Maßnahmen wird vom Informationsaustausch in Kommunikationsnetzen begleitet.

3321 Gebundene Netze[38]

Als Beispiel eines gebundenen Netzes soll die Arbeitsgruppe betrachtet werden, die sich mit der Aufstellung des Jahresabschlusses (der Jahres-

---

37) Es leuchtet ein, daß nicht alle Netze auf eine Zuordnung nach diesen Merkmalen untersucht werden können; es werden deshalb nur typisch scheinende Netze einer Prüfung unterzogen.

38) GUTENBERG, versteht unter gebundenen Kommunikationsnetzen solche Netze, bei denen die Kommunikationswege an das Befehlssystem gebunden sind. Vgl. dazu
GUTENBERG, E.: Unternehmensführung, S. 135
drs. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. II, Der Absatz, 8. Aufl., Berlin - Göttingen - Heidelberg - New York 1965, S. 23 ff., fortan zit.: Der Absatz

bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung und des Geschäftsberichts) in seiner Schlußphase befaßt. Man sollte deshalb korrekterweise von der Endphase der Bilanzpolitik bei der Aufstellung des Jahresabschlusses sprechen. In dieser Gruppe wirken mit

- das für den Bereich "Verwaltung " zuständige Vorstandsmitglied
- der für das Finanzwesen zuständige Hauptabteilungsleiter
- drei Abschlußprüfer der bestellten Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (C 1 - 3)

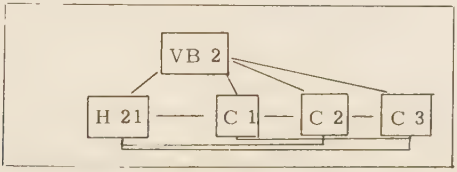


Abb. **30** Beispiel eines gebundenen Netzes

Die Polzahl ist mit fünf Mitgliedern noch relativ überschaubar und kontrollierbar, was auch darauf zurückzuführen ist, daß sie sich während der Existenz dieses Netzes nicht verändert. Sicher werden von außen an dieses Netz Informationen geliefert, teilweise tritt das eine oder andere Mitglied mit außenstehenden Polen in Verbindung, um ergänzende Auskünfte zu einem gerade anstehenden Problem zu erhalten. Grundsätzlich kann man jedoch davon ausgehen, daß diese Gruppe relativ geschlossen und mit konstanter Polzahl arbeitet.

Der Zeitcharakter der Kommunikation kann damit beschrieben werden, daß er - was die Jahresperiode betrifft - von einer Regelmäßigkeit gekennzeichnet ist, die durch die Erstellung des Jahresabschlusses bedingt ist. Er ist der äußere Ausdruck für die Wiederholung des Aufgabeninhalts im Rhythmus der 12-Monats-Periode. Eine gewisse Regelmäßigkeit kennzeichnet auch die täglichen Arbeitskontakte der Gruppe, wenngleich fallweise die beiden der oberen Führungsorganisation angehörenden Pole (das Vorstandsmitglied häufiger als der Hauptabteilungsleiter) durch andere Verpflichtungen an einer konstanten Teilnahme gehindert werden.

Im Sicherheitsgrad und in der Ausstrahlung der Informationen spiegelt sich die Bestimmtheit der Aufgabe wider. Man kann davon ausgehen: Je höher der Sicherheitsgrad [39] der Information und je geringer die Ausstrahlung [40], umso größer ist die Bestimmtheit der Aufgabe. Beides trifft in stärkerem Maße bei diesem Beispiel eines gebundenen Netzes zu, als es vergleichsweise bei dem unter Punkt 3322 behandelten Typ der Fall ist. Die bei der Aufstellung des Jahresabschlusses verarbeiteten Informationen sind als relativ sicher und wiederkehrend zu betrachten, wozu nicht zuletzt die Strenge der aktienrechtlichen Vorschriften zur Gliederung und Bewertung der Vermögens- und Schuldpositionen beiträgt. Diese Informationen strahlen auch nicht unmittelbar auf Entscheidungen anderer Führungsbereiche aus. Daran wird sich die allgemeine Unternehmenspolitik des laufenden oder kommenden Geschäftsjahres orientieren. Die Tätigkeit der Abschlußerstellung selbst wird eher als ein Faktum betrachtet, mit dem man sich beschäftigen muß, um dem Gesetz und dem von ihm geschützten Interesse Genüge zu tun, das aber andere Kommunikationspartner innerhalb der oberen Führungsorganisation in Einzelheiten und unmittelbar nicht berührt. [41]

---

39) Sicherheitsgrad als Relation zwischen ex-ante- und ex-post-Informationen

40) Ausstrahlung als Ausdruck der unmittelbar wichtigen Bedeutung einer Information für Führungsentscheidungen: Je mehr Führungsentscheidungen von einer Information unmittelbar und nachhaltig abhängen, umso größer ist ihre Ausstrahlung.

41) Trotz der begrifflichen Abweichung zu GUTENBERG gilt seine Feststellung, daß gebundene Netze auch im hier verstandenen Sinne vorwiegend in der unteren und mittleren Führungsebene sowie bei den ausführenden Tätigkeiten vorliegen, weil gerade dort die Aufgabenstruktur so gegliedert und auf die Verzahnung einzelner Teilaufgaben ausgerichtet ist, damit eine schnellere und sicherere Aufgabenerfüllung garantiert wird. Dennoch zeigt das angeführte Beispiel, daß auch in der oberen Führungsorganisation Formen relativ gebundener Netze vorkommen. Vgl. dazu GUTENBERG, E.: Unternehmensführung, S. 135 ff.

3322 Offene Netze

Man wird bei näherer Betrachtung der Führungsebenen innerhalb der Organisationspyramide GUTENBERG zustimmen, daß offene Netze "vor allem in den oberen Instanzen der betrieblichen Führungsordnung"[42] zu finden sein werden. Zwar versteht GUTENBERG - es wurde bereits darauf hingewiesen - unter offenen Kommunikationsnetzen vorrangig solche Netze, deren Kommunikation losgelöst von den hierarchischen Bindungen des Befehlssystems verläuft. Damit wird dem Aspekt Rechnung getragen, daß theoretisch jede Führungsposition mit jeder anderen Führungsposition in kommunikativen Kontakt treten kann.[43]

Der Begriff "offene Netze" muß daraus folgernd einschließen, daß der Zutritt zum Netz, die Möglichkeit der Teilnahme an seiner Kommunikation, grundsätzlich frei ist. Es bestehen keine Restriktionen durch festgelegte, exakt definierte Aufgabeninhalte, die durch den Kommunikationsprozeß erfüllt werden sollen.[44]

Das offene Netz soll am Beispiel der Konfrontation der Unternehmensführung mit einer sehr gewichtigen, die elementaren Interessen des Unternehmens berührenden Beteiligungsfrage betrachtet werden.

Dieses Beispiel ist nur äußerlich eine Frage finanzieller Verflechtung. Im Hintergrund stehen Fragen der langfristigen Produktpolitik, der Unabhängigkeit, der Herauslösung gewisser Teilbereiche aus der Gesamtorganisation. Mit diesen Fragen beschäftigt sich der Vorstand und die darunterliegende Führungsebene seit annähernd zwei Jahren. Anhand

---

42) GUTENBERG, E.: Unternehmensführung, S. 135 und die Ausführung dieser Untersuchung auf S. 45 ff.

43) Vgl. das Schaubild in Abb. 24, S. 47

44) Diese Erscheinung galt beispielsweise für die Aufstellung des Jahresabschlusses in erhöhtem Maße, vgl. die Ausführungen auf S. 70 ff.

der dabei entstandenen Protokolle und schriftlichen Stellungnahmen jeder Art [45] war es möglich, die Beteiligung der einzelnen Pole und die Häufigkeit ihrer Teilnahme an diesem Netz aufzuzeigen. Wesentlich erscheint hier, daß die Pole nicht nur auf Anweisung, sondern auch aus eigener Initiative diesem Netz Informationen zuführten, nachdem das Problem in seiner vollen Reichweite erkannt war. Am Netz waren bis ca. 1. Okt. 1967 beteiligt:

Kontakte / Positionen	Anzahl	Art der Kontakte	
		zusamm. häng.	abschnittsweise
VB 1	68	x	-
VB 2	68	x	-
VB 3	62	x	-
VB 4	65	x	-
H 12	24	x	-
H 13	8	-	x
S 15	5	-	x
H 23	5	-	x
S 24	17	x	-
H 32	19	-	x
S 35	21	-	x
H 42	9	-	x
S 43	6	-	x
B 1 [46]	68	x	-
B 2	5	-	x
B 3	2	-	x

Abb. 31 Kontaktstruktur eines offenen Netzes

---

45) Es wurde dabei so vorgegangen, daß die Verteiler der schriftlichen Unterlagen nach den Teilnehmern ausgezählt wurden. Diese Methode scheint am ehesten nicht nur Aufschluß über den informationsveranlassenden sondern auch über den empfangenden Pol zu geben.

46) B 1 bis B 3 sind nicht der oberen Führungsorganisation angehörende, sondern externe Pole. Ihr Einfluß als Berater oder Mittelspersonen auf das Zielsystem der Unternehmung scheint jedoch bedeutend zu sein, vgl. dazu die Einschaltung des Pols B 1 anhand seiner Kontaktzahl.

Dieser Zusammenhang läßt sich grafisch darstellen:

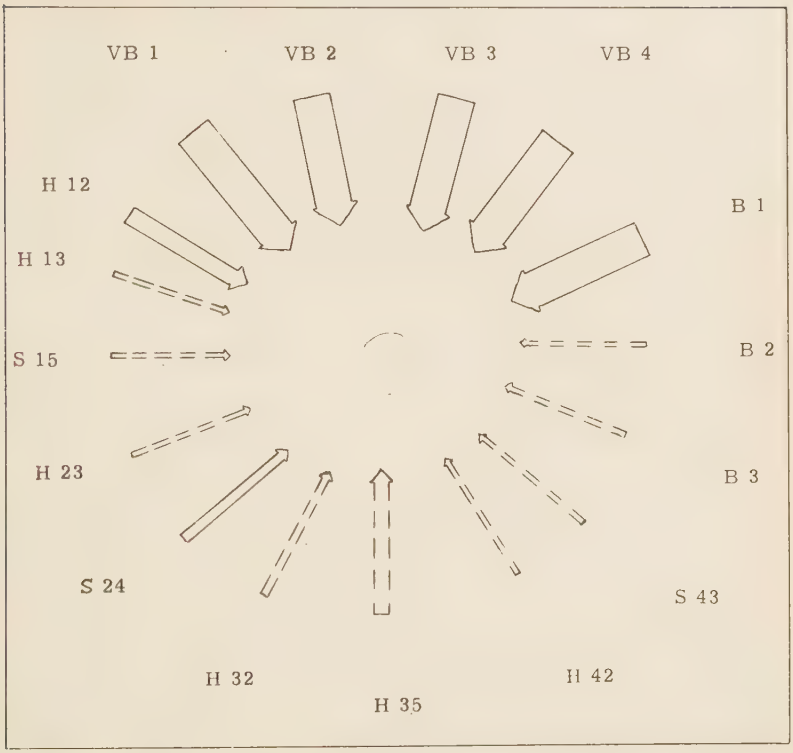


Abb. 32 Offenes Kommunikationsnetz
(Die durchgezogenen Pfeile geben die zusammenhängenden Kontakte wieder; ihre Stärke ist Maßstab der Kontaktintensität; die unterbrochenen Pfeile geben die abschnittsweisen Kontakte wieder.)

Dieses Netz unterscheidet sich vom ersten Beispiel am auffälligsten durch seine hohe Polzahl; doch nicht ihre Zahl, sondern vielmehr das rotierende System ihrer Teilnahme an der Kommunikation widerspiegelt den Charakter eines offenen Netzes. Grundsätzlich partizipieren alle Organisationsmitglieder am Informationstrom. Dieser Grundsatz wird

nicht eingeschränkt, sondern nur modifiziert dadurch,daß von den insgesamt 24 Führungspositionen 13 interne Positionen und 3 außenstehende Positionen das Netz bilden. Eine Kerngruppe, bestehend aus den vier Vorstandsmitgliedern, den Positionen H 12 und S 24 sowie dem außenstehenden Berater B 1, bildet das konstante Gerüst des Netzes. Dabei ist offenbar nicht ausschlaggebend die absolut ermittelte Zahl der Kontakte, sondern die kontinuierliche Teilnahme an den bedeutenden Abschnitten der Problemlösung. (Vgl. dazu die Kontaktzahl der Position S 24 mit H 32, S 35). Es darf festgehalten werden, daß die freie Teilnahmebedingung der Pole an der Kommunikation das Wesen des offenen Netzes mitbestimmt und daß dieses Kriterium nicht durch die Existenz einer Kerngruppe sowie je nach Teilproblemen angesprochenen Polen oder Polgruppen an Gültigkeit verliert.

Der Zeitcharakter der Kommunikation von offenen Netzen wird augenscheinlich nicht durch Kontinuität oder Periodizität gekennzeichnet. Das gilt mit Sicherheit für das Ingangsetzen des Kommunikationsprozesses und für die Kontakte zwischen der Unternehmensführung als Einheit mit dem Gegenspieler, dem Partner in der Beteiligungsfrage. Die durch diese Kontakte bedingten Aktionen oder Reaktionen sind bisher völlig unregelmäßig angefallen; [47] die Unregelmäßigkeit hängt offenbar von der Zeitdauer ab, die für Teillösungen des Problems von der einen oder anderen Seite beansprucht wird. Hinzu kommt noch eine Verschiebung der Kontaktfrequenz aus verhandlungstaktischen Gründen.

Auch innerhalb des Netzes läßt sich kein konstantes Zeitintervall für Kontaktnahmen feststellen, abgesehen davon, daß sich die vier Vorstandsmitglieder mit wenigen Ausnahmen in den Vorstandssitzungen mit dem Beteiligungsproblem beschäftigen. Dieser Kontakt dient neben einer Zusammenfassung aller bis dahin vorgebrachten und erörterten Gesichtspunkte und Teillösungen allerdings auch der Festlegung der Grundsatzentscheidungen in dieser Angelegenheit.

---

47) Zur Regelbarkeit und zum Substitutionsgesetz der Organisation vgl. GUTENBERG, E.: Der Absatz, S. 24 ff.

Was den Sicherheitsgrad der im Netz verarbeiteten Informationen betrifft, so wurde er bisher entscheidend von der Ungewißheit über die Maßnahmen des Partners bestimmt, die eintreten würde, falls es zu keiner Beteiligung käme; hinzu kommt noch, daß selbst über die Realisierbarkeit eigener Alternativen wenig Gewißheit besteht. Dieser Umstand strahlt auf die interne Informationsgewinnung aus und darf schließlich als wesentliche Ursache dafür angesehen werden, daß versucht wurde, das Informationspotential jeder Führungsposition auszuschöpfen und ihre Mitwirkung nicht durch die Form eines gebundenen Netzes einzuschränken oder gar unmöglich zu machen.

Damit ist bereits das Kriterium der Ausstrahlung der Information angesprochen. Die heterogene Struktur der Netzteilnehmer (interne Pole beider Ebenen und externe Pole), die zeitliche Diskontinuität ihrer Informationsgewinnung, vor allem aber die von der Kerngruppe in alle Führungsbereiche reichenden Kommunikationskontakte bestätigen einen relativ hohen Ausstrahlungsgrad der das Beteiligungsproblem tangierenden Informationen.

Die Vorstellung, daß gebundene und offene Netze innerhalb der oberen Führungsorganisation voneinander isoliert existieren, scheint wenig realistisch zu sein. Man darf vielmehr davon ausgehen, daß eine scharfe Trennung dieser beiden Netzformen schon deshalb unwahrscheinlich sein muß, weil die in den Netzen zur Verarbeitung anstehenden Informationen unterschiedlichen Bestimmtheitsgrad aufweisen. Je mehr eine Information auf einen zukünftigen Sachverhalt Bezug nimmt, je weniger Parallelen zwischen diesem Sachverhalt und der vergangenen Entwicklung festzustellen sind, desto größer wird dieser Grad der Unbestimmtheit sein. Um die Unbestimmtheit einzuschränken, wird in der untersuchten Führungsorganisation versucht, das Einzugsgebiet der Informationen möglichst weit zu spannen und die Polzahl variabel zu halten. Es konnte nicht festgestellt werden, daß man - etwa nach amerikanischem Vorbild - Ausschüsse mit genau festgelegtem Teilnehmer-

kreis benennt, die sich in regelmäßigem Turnus mit "long range planning" [48] beschäftigen.

Andererseits muß festgehalten werden, daß der freie Zugang zum Netz und damit die Variabilität der Netzteilnehmer einem konstanten, gesicherten Informationsfluß nicht gerade förderlich ist. In dieser Hinsicht sind gebundene Netze zweifelsohne vorteilhafter. Ihr Schwergewicht konnte innerhalb der untersuchten Führungsorganisation vor allem dort festgestellt werden, wo Informationsinhalt und Polzahl eine beständige Netzstruktur erlauben. Diese Bedingung darf als Grundlage dafür angesehen werden, daß derartige Kommunikationsnetze institutionalisierbar sind. FISCHER weist auf die Bedeutung der Betriebsführung als Institution hin und nennt gleichzeitig verschiedene Hilfsmittel, diese Institution zu realisieren. [49] Diese Hilfsmittel sind in mehr oder weniger großem Umfang fast innerhalb jeder Führungsorganisation von Unternehmen in Form von gebundenen Netzen bekannt, und sie können als wesentliches Element des gesicherten vertikalen und horizontalen Informationsaustausches angesehen werden.

Die anerkannten Vorzüge von Führungsinstitutionen, soweit sie die Kommunikation betreffen, lassen sich jedoch im beschränkten Umfang auch für offene Netze anwenden. Festlegung der Verteiler von schrift-

---

48) In Amerika sind derartige Methoden der Ideenfindung zur Fixierung zukünftiger Entscheidungsalternativen auch unter der Bezeichnung "brain-stormings", "brubble-commissions", "brain-trusts", in der Praxis des öfteren zu finden und in der Literatur erwähnt.

Vgl. dazu:
WHYTE, W.H.: Herr und Opfer der Organisation (englischer Titel: The Organization Man), Düsseldorf 1958, S. 62

49) Vgl. dazu FISCHER, G.: Betriebsführung S. 34

lichen Informationen, Kurzfassungen von Berichten mit der Maßgabe, nur entscheidungswirksame Fakten im Ergebnis festzuhalten, homogenisierte Entscheidungsunterlagen für alle am Informationsaustausch beteiligten Pole sind beispielhaft aufgeführte praktische Anwendungsfälle institutionaler Komponenten innerhalb der Führungsorganisation. Als bezeichnendes Merkmal dieser Beobachtung kann gelten, daß es sich weniger um eine Institutionalisierung der Unternehmensführung an sich (das offene Netz selbst widerstrebt der Instutionalisierung), als vielmehr um die Institutionalisierung der Informationstechnik handelt. Nicht das Netz selbst, sondern die Art und Weise des in ihm stattfindenden Informationsaustausches lassen institutionalisierte Elemente erkennen. Dieser Aspekt der institutionellen Betriebsführung scheint noch weiter ausbaufähig zu sein.

333 Die Stetigkeit der Aufgabe

Als zweites Merkmal der Aufgabenstruktur von Führungspositionen wurde die Stetigkeit der Aufgabe angesehen. Eine Aufgabe ist dann stetig, wenn sie dauernd oder periodisch wiederkehrend erfüllt wird. Unter diesem Aspekt lassen sich

- dauerhafte Netze
- fallweise Netze

unterscheiden.

3331 Dauerhafte Netze

Man ist zu vermuten geneigt, daß gerade in der oberen Führungsorganisation dauerhafte Netze, deren Existenz durch einen dauernden oder in regelmäßigen Abständen auftretenden [50)] Informationsfluß gekennzeichnet ist, nicht in größerem Umfang anzutreffen sind. Die Dominanz der Initiative, die Einmaligkeit der Entscheidungssituation und nicht zuletzt die Beanspruchung der Führungspersonen durch Kontakte nach außen

---

50) siehe nächste Seite

werden als Ursache dafür angesehen, daß dauerhafte Netze nicht in der Unternehmensspitze, sondern vor allem bei der gegliederten und durch organisatorische Regeln gesicherten Aufgabenerfüllung auf den unteren Ebenen und im ausführenden Bereich vorkommen.

Es mag zutreffen, daß - rein von der Zahl her gesehen - dauerhafte Netze in der oberen Führungsorganisation in der Minderheit sind. [51] Auf ihre Bedeutung abgehoben muß die Aussage jedoch angezweifelt werden. Gerade die Planungs- und Kontrollfunktion im Aufgabenkombinat von oberen Führungspositionen läuft innerhalb solch dauerhafter Netze ab, wie das zu betrachtende Beispiel zeigen wird:

Die "Überwachung der Gemeinkosten im Bürobereich" [52] - unter dieser Zielsetzung entstand dieses Netz - darf als vorrangiges Steuerungsproblem der Unternehmensführung angesehen werden, zumal die bisherigen Rationalisierungsbestrebungen mehr dem Produktionsbereich galten. Dieses Steuerungsproblem gab Anlaß, sich von der sporadischen und mangels zeitnaher Informationen wenig fruchtbaren Überwachungstechnik abzuwenden und mit Hilfe des Betriebsabrechnungsbogens ein systematisches Planungs- und Kontrollinstrument einzuführen. [53]

---

50) Bei der zweiten Erscheinungsform kann man davon sprechen, daß das Netz in formaler Sicht dauernd besteht, daß seine Aktivität aber nur in geregelten Zeitabständen auflebt.

51) Der Versuch scheint undurchführbar, alle Netze innerhalb der oberen Führungsorganisation zu erfassen und zu qualifizieren. Er stieß zumindest bei diesem Untersuchungsobjekt auf unüberbrückbaren Widerstand.

52) Bürobereich wird hier im Sinne von SZYPERSKI gesehen. Er charakterisiert den Unterschied wie folgt: Die Büroarbeit hat die Transformation geistiger Objekte, die Werkstattarbeit die Transformation realer Objekte zum Gegenstand.
SZYPERSKI, N.: Analyse der Merkmale und Formen der Büroarbeit, in: Bürowirtschaftliche Forschung, hrsg. von E. Kosiol, Berlin 1961, S. 79 - 132, hier S. 93

53) Es muß betont werden, daß sich des Instruments des Betriebsabrechnungsbogens seit langem bedient wurde, daß er aber der obengenannten Zielsetzung bisher nicht gerecht wurde.

Die Vorgabe für ein Geschäftsjahr pro Kostenartengruppe [54] wird von der Betriebsabrechnung (Leiter der Hauptabteilung Betriebsabrechnung mit einem Mitarbeiter) in Zusammenarbeit mit den Kostenstellenverantwortlichen aufgestellt. [55] Die Kostenvorgabe als Planungsphase charakterisiert den linken Teil, die Kostenüberwachung als Kontrollphase den rechten Teil des Kommunikationsnetzes:

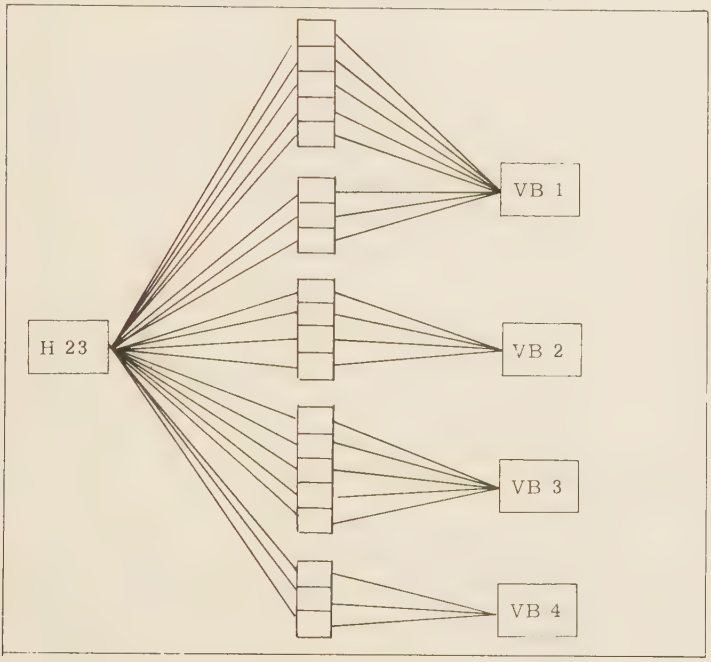


Abb. 33 Beispiel eines dauerhaften Netzes

54) Insgesamt 112 Kostenarten des Bürobereichs sind in 49 Gruppen zusammengefaßt; die Vorgabe für die Kostenstelle H 23 wird von dieser selbst ohne Einschaltung einer anderen Person vorgenommen. In diesem Stadium des Lenkungsinstruments scheint das noch vertretbar, wenn auch für die Zukunft die Planung durch eine "neutrale" Stelle angestrebt wird.

55) Die Zahl der Kostenstellenverantwortlichen ist größer als die aller Haupt-, Stabs- und Zentralabteilungsleiter. Die Differenz (Führungskräfte der mittleren und unteren Ebene) bleibt in der folgenden Abb. unberücksichtigt. VB 1 überwacht auch die drei Zentralabteilungen.

Bei der Betrachtung der Polzahl fällt auf, daß sie ähnlich wie bei der Leitungskonferenz sämtliche Mitglieder der oberen Führungsorganisation umfaßt. Man könnte dieses Netz deshalb auch etwa zum Unterschied der unter der Ziff. 3311 und 3312 behandelten "partiellen" Netze als "totales" Netz bezeichnen. Allerdings bedeutet der Ausdruck "totales" Netz nicht, daß jedes Mitglied mit jedem anderen Mitglied in Kontakt steht. 56)

Auf den Zeitcharakter dieses Netzes ist im wesentlichen bereits eingegangen worden. Er ergibt sich einmal aus der jährlich wiederkehrenden Kontaktnahme zwischen der Vorgabestelle und den Kostenstellenverantwortlichen sowie aus den monatlichen Überwachungskontakten zwischen Bereichsleiter und den betreffenden Kostenstellenverantwortlichen. Die Form der Überwachungskontakte ist uneinheitlich; zwei Bereichsleiter bevorzugen eine mündliche Aussprache mit Stellungnahme zur Kostensituation, die beiden anderen Bereichsleiter fordern zur schriftlichen Stellungnahme auf. Bis jetzt läßt sich nicht feststellen, welche Form erfolgreicher ist. Offenbar wird der Erfolg z. Zt. noch von anderen bedeutenderen Einflüssen bestimmt. (Schätzcharakter der Vorgabewerte, nicht exakte Periodenabgrenzung der Istkosten)

Das Kriterium des Sicherheitsgrades der Informationen sei in diesem Zusammenhang durch das verwandte Kriterium des Informationsinhalts modifiziert. Der Inhalt der hier verarbeiteten Informationen darf wohl, was seine Quantifizierbarkeit angeht, als überdurchschnittlich im Vergleich zu allen angeführten Netzbeispielen angesehen werden. Sowohl Vorgabe als auch Kontrolle bauen auf relativ exakt meßbaren Mengenge-

---

56) Vgl. dazu die Abb. 24 auf Seite 47 dieser Untersuchung

rüsten auf.[57] Diese Eigenschaft wird nicht zuletzt der Grund dafür sein, daß die Gewinnungs- und Filterungsphase dieses Kommunikationsprozesses automatisiert ist. (Der Betriebsabrechnungsbogen mit dem Soll-Ist-Vergleich wird von einer elektronischen Datenverarbeitungsanlage erstellt) Darüber hinaus darf man den im Rahmen dieses Netzes verarbeiteten Informationen einen vergleichsweise hohen Ausstrahlungsgrad beimessen. Aus einer von der vorliegenden Untersuchung unabhängigen Befragung geht hervor, daß insbesondere Führungskräfte, unbesehen ihrer Zugehörigkeit zum technischen oder kaufmännischen Bereich, Informationen über die Kostenentwicklung ihres Verantwortungsgebietes vorrangige Beachtung schenken sollten. Allerdings fällt diese Befragung in einen Zeitraum, in dem sich kostenbewußteres Denken bereits im Zielsystem der oberen Führungsorganisation niederschlug.[58]

3332 Fallweise Netze

Fallweise Netze sind primär dadurch gekennzeichnet, daß die Zusammensetzung des Kreises der teilnehmenden Pole von der jeweiligen Aufgabenstellung abhängt. Die Aufgabenstellung selbst ist von Fall zu Fall so variabel, daß sie zwar die konstante Teilnahme bestimmter Pole bedingen mag, aber den übrigen Teilnehmerkreis sehr fungibel hält. Dieser Sachverhalt soll an den folgenden zwei Beispielen verdeutlicht werden:

- Beiden Beispielen liegen die kommunikativen Verbindungen zugrunde, wie sie bei einer Lizenzvergabe entstehen.
- Beispiel A stellt das Kommunikationsnetz bei der Vergabe einer Verfahrenslizenz dar.
- Beispiel B stellt das Kommunikationsnetz bei der Vergabe einer Herstellungslizenz dar.

---

57) Vgl. SCHWANTAG, K.: Investition und Finanzierung - Produktion und Absatz, zum Zusammenhang von Wirtschaftlichkeitsrechnung und Kostenrechnung, ZfB 1967, S. 617 - 628, insb. S. 626 ff.

58) Vgl. die Ausführungen aus S. 22 ff., insb. S. 26 dieser Untersuchung

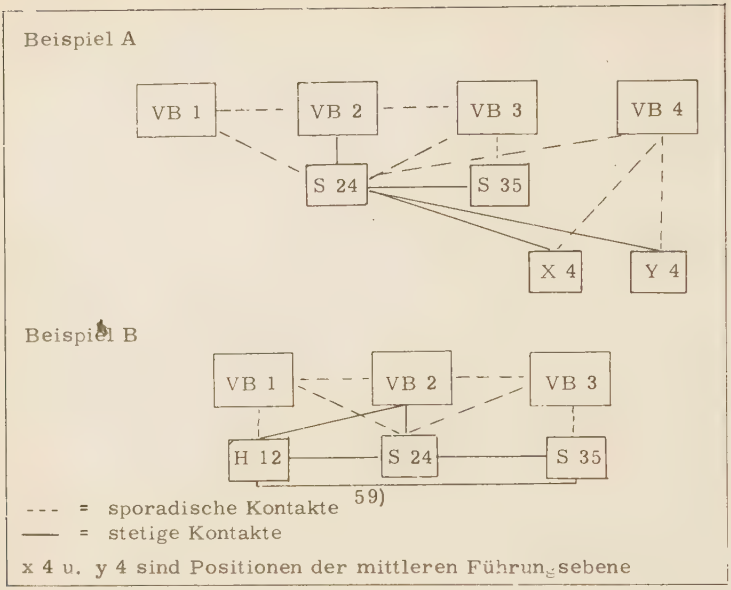


Abb. 34 Beispiel für fallweise Netze

Die Betrachtung der beiden Beispiele unter dem Kriterium der Polzahl läßt keine bemerkenswerten Schlüsse zu. Es kann in beiden Fällen eine Kerngruppe mit konstanter Teilnahme festgestellt werden, die während des Kommunikationsprozesses durch verschiedene andere Pole ergänzt

---

59) Sporadische Kontakte bedeuten, daß diese Kontakte in gewissen Phasen auftreten, meist zu Beginn (Anweisung), zu Zwischenergebnissen und zum Ende (Gesamtentscheidung) des Prozesses. Stetige Kontakte bestehen über die ganze Dauer des fallweisen Netzes. Dieser Begriff der Dauer bezieht sich jedoch nur auf die einmalige Aufgabe, nicht wie bei Punkt 3321 auf dauernde oder periodisch wiederkehrende Aufgaben.

wird. Die letzteren gehören ausschließlich der Vorstands- bzw. Bereichsleiterebene an; in ihrer sporadischen Teilnahme drückt sich das Substitutionsgesetz der Organisation aus. [60]

Der Zeitcharakter der Kommunikation wird ganz auffällig durch die zugrundeliegende Aufgabe geprägt. Sie entsteht aus der Situation heraus; planende Elemente sind kaum festzustellen. [61]

Der Kommunikationsprozeß selbst ähnelt in seiner zeitlichen Intensität und Struktur mehr dem unter der Ziff. 3312 beschriebenen offenen Netz und steht im Gegensatz zu dem dauerhaften Netz der Kostenvorgabe und -kontrolle. (Ziff. 3321)

Der Sicherheitsgrad der Informationen dürfte vergleichweise höher liegen als bei dem Beispiel der Beteiligungsfrage. Das drückt sich nicht zuletzt darin aus, daß über Lizenzgegenstand, Lizenzhöhe und Lizenzdauer Informationen über vergleichbare Entscheidungssituationen bei Geschäftspartnern gegeben waren.

Die Ausstrahlung der Informationen darf im Vergleich zur Beteiligungsfrage als relativ gering angesehen werden, obwohl die Darstellung beider Netzformen den Schluß nahelegt, daß das Beispiel A einen bemerkenswert höheren Ausstrahlungsgrad aufweist (Beteiligung eines vierten Vorstandsmitglieds mit zwei Untergebenen der mittleren oder unteren Führungsebene) als das Beispiel B. Dieser Schluß erweist sich jedoch als unberechtigt, wenn man in Rechnung stellt, daß bei der Herstellungs-

---

60) Vgl. GUTENBERG, E.: Der Absatz, S. 24 ff.

61) Die Nachfrage nach der Verfahrens- bzw. Herstellungslizenz wurde aus dem Markt an das Unternehmen herangetragen.

lizenz schließlich die Führungspositionen des Fertigungsbereichs eingeschaltet werden mußten, ohne daß damit eine Entscheidung von unternehmenspolitischer Tragweite anstand. [62]

Man könnte bei oberflächlicher Betrachtung zu der Annahme neigen, daß zwischen dauerhaften und gebundenen Netzen einerseits und zwischen fallweisen und offenen Netzen andererseits kein bedeutsamer Unterschied besteht. Daraus könnte dann weiter gefolgert werden, daß die Aussagen unter Punkt 331 auch auf die dauerhaften und fallweisen Netze übertragen werden können. Diese Annahme trifft aus zweierlei Gründen nicht zu:

1. Bei der Unterscheidung "gebundene und offene Netze" wurde das Kommunikationsnetz unter dem Aspekt der Polzahl, des freien Zutritts zum Netz betrachtet. Die Unterscheidung "dauerhafte und fallweise Netze" stellt auf den Zeitfaktor der Kommunikation ab. Beide Kriterien können Gemeinsamkeiten aufweisen, sie müssen es aber nicht, und in der untersuchten Führungsorganisation gibt es dafür eine Reihe von Beispielen.

2. Sie können Gemeinsamkeiten aufweisen, wenn es darum geht, die einzelnen Netze nach dem Grad ihrer Institutionalisierbarkeit zu betrachten. Man kann verallgemeinernd sagen, daß dauerhafte Netze mehr Ansätze bieten, sowohl die Netzstruktur selbst wie die Informationstechnik zu institutionalisieren. Es sei hier an die Netze der Leitungskonferenz, der routinemäßigen Arbeitsbesprechungen, der Postbesprechungen gedacht. Das Gegenteil läßt sich bei fallweisen Netzen beobachten, wenn man als Beispiel an die Netze denkt, die sich bei Lizenzvergaben, bei dem erwähnten

---

62) Es sei zugegeben, daß eine Lizenzvergabe durchaus einschneidende Folgen für die Unternehmenspolitik haben kann; in beiden untersuchten Beispielen kann das jedoch nicht angenommen werden.

Beteiligungsproblem konstitutierten. Hier unterdrückte die Einmaligkeit des Informationsaustausches die Entwicklung institutionalisierbarer Komponenten.

Die Deckungsgleichheit "dauerhafte - gebundene Netze" sowie "fallweise - offene Netze" ist jedoch in einer beachtlichen Zahl von Fällen nicht anzutreffen. Die vorangegangenen Ausführungen haben bereits zwei Netze behandelt, bei denen die Identität nicht gilt. Das dauerhafte Netz der Beteiligungsfrage (zumindest über einen Zeitraum von ca. 2 Jahren, vgl. Punkt 3312) ist seinem Wesen nach ein offenes Netz. Das fallweise Netz, das sich bei der Aufstellung des Jahresabschlusses bildet, darf als gebundenes Netz angesehen werden. Die beiden unter Punkt 3322 beschriebenen Netzformen, wie sie bei der Vergabe von Verfahrens- bzw. Herstellungslizenzen auftreten, lassen als "fallweise Netze" sowohl Elemente "gebundener wie offener Netze" erkennen.

Man darf davon ausgehen, daß bezüglich Sicherheit des Informationsflusses, Anwendung hochentwickelter Kommunikationstechnik, Minimierung der Redundanz die dauerhaften Netzformen Vorzüge gegenüber fallweisen Netzen aufweisen. Dauerhafte Netze eignen sich eher dazu, Kommunikationsschritte vollständig oder teilweise zu institutionalisieren und unter dem Gesichtspunkt der Informationsübermittlung zu optimalisieren. Der Grund dürfte darin liegen, daß die Art und der Inhalt der Information [63] durch ihre dauernde Wiederkehr eine konstante Verarbeitung zulassen. Dieser Umstand wird noch begünstigt, wenn die Polzahl konstant und identisch bleibt.

Andererseits bedarf es keines besonderen Hinweises, daß bei fallweisen Kommunikationsnetzen diese Bedingungen relativ weniger häufig anzutreffen sind. Das bedeutet vorerst für die Kommunikation in der oberen Führungsorganisation, daß man zunächst versuchen muß, dauer-

---

63) das bedeutet nicht die völlige Identität zweier Informationen.

hafte Netze in ihrem Aufbau und in ihrer Arbeitsweise so zu konstruieren, daß die zeitliche und intensitätsmäßige Beanspruchung der Führungskräfte durch sie minimiert wird. Damit würde Kapazität gewonnen für die echten Führungsentscheidungen. [64] Im zweiten Schritt könnte man daran denken, auch die Kommunikation innerhalb fallweiser Netze zu optimieren. Hier wäre insbesondere eine systematische Informationsauswertung zur Unterstützung anderer parallel arbeitender oder sich zukünftig bildender Netze anzusteuern. Diese Zielsetzung wird durch den Grundsatz des "Management by exception" gestützt. So abgegriffen dieses Schlagwort sein mag, - die durchgeführte Untersuchung hat erkennen lassen, daß es noch eine Vielzahl von Möglichkeiten gibt, die Gedanken dieses Grundsatzes zu realisieren.

334 Die Komplexität der Aufgabe

Schließlich bleibt noch zu prüfen, wie sich das Merkmal der Komplexität der Aufgabe auf das Kommunikationsnetz auswirkt. Unter Komplexität der Aufgabe sei verstanden, in welchem Umfang ihre Erfüllung das Aufgabenkombinat anderer Führungspositionen berührt. Die beiden Grenzfälle sind dadurch gegeben, daß einmal eine Aufgabe so präzise definiert und überschaubar ist, daß sie von einer Führungsposition bewältigt werden kann. Zum anderen fordert eine Aufgabe die Mitwirkung aller Organisationsteilnehmer, weil ihr Inhalt in alle Aufgabenkombinate hineinreicht und ihre Erfüllung das Informationspotential aller Teilnehmer bedingt.

Man könnte den Zusammenhang der Aufgabenkomplexität auch mit dem Ausmaß der Abhängigkeit, der Interdependenz der einzelnen Aufgabenkombinate voneinander umschreiben.

---

64) Vgl. dazu GUTENBERG, E.: Unternehmensführung, S. 59 ff.

Die bereits bekannte vertikale Gliederung der oberen Führungsorganisation in vier Bereiche kann als Maßstab dafür dienen, ob kommunikative Kontakte auf mehr oder weniger komplexe Aufgaben zurückzuführen sind. Werden die Bereichsgrenzen während des Kommunikationsprozesses nicht durchbrochen, dann sei von begrenzten Netzen, im anderen Fall von übergreifenden Netzen die Rede. [65]

3341 Begrenzte Netze

Es dürfte wenig Aussicht auf Erfolg bestehen, in der Führungsorganisation ein Beispiel für ein begrenztes Netz in seiner extremen Form zu finden; irgendein Aspekt des Aufgabenkombinats einer Führungsposition bedingt mit Sicherheit den Kontakt zu anderen Positionen. Als relativ begrenzt darf jedoch das Netz gelten, wie es bei der wöchentlichen Lagebesprechung im Bereich VB 4 beobachtet werden konnte. Die kommunikativen Verbindungen dieser Besprechung sind durch folgende Abbildung wiedergegeben:

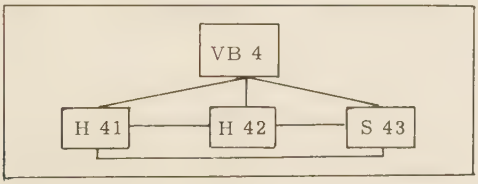


Abb. 35 Beispiel für ein begrenztes Netz

Die Polzahl ist genau festgelegt. Bei Abwesenheit oder Verhinderung eines "ordentlichen" Teilnehmers wird das Netz durch seinen Stellvertreter ergänzt. Diese Begrenzung in der Netzkonstruktion trägt dazu bei, ein wesentliches Moment zu berücksichtigen: Der Interpretationsvorrat

---

65) In diesem Zusammenhang sei auf das Moment des "Abteilungs- oder Bereichsdenkens" hingewiesen, ein soziologischer Faktor, der als solcher nicht homogen, sondern aller Vorsicht nach sehr differenziert gestaltet sein dürfte. Darauf deuten auch die unter Punkt 21 dargestellten Variationen der Zielelemente hin.

für die zu verarbeitenden Informationen ist infolge der Zugehörigkeit aller Teilnehmer zu einem Führungsbereich weitgehend abgestimmt.[66] Der ebenfalls genau fixierte Rhythmus, in dem dieses Netz sich bildet, unterstützt die gerade aufgezeigte Tendenz zur Abgleichung der Interpretationsvorräte. Die Teilnehmer können sich auf den Informationsaustausch vorbereiten; sie können Dringlichkeitsstufen festlegen und gleichzeitig den Informationsrückfluß und die Kontrolle zum institutionellen Bestandteil des Netzes erheben.[67] Es sei in diesem Zusammenhang noch erwähnt, daß die Lagebesprechung nicht - wie die Bezeichnung im ersten Augenblick vermuten läßt - nur der gegenseitigen Unterrichtung der Teilnehmer dient. Ihre Hauptfunktion liegt vielmehr in der unmittelbaren Entscheidungsvorbereitung solcher Alternativsituationen, die nur mit dem Informationsbeitrag (und dem Verantwortungspotential) der einzelnen Führungspositionen gelöst werden können und deren Lösung nicht innerhalb des wöchentlichen Rhythmus gefordert wird. (Z. B. Änderung eines Bearbeitungsverfahrens, Maschinen- und Raumplanung, Maßnahmen zur Ausschußsenkung, zur Qualitätssteigerung usw.)

Über den Sicherheitsgrad der Information läßt sich bei diesem Netz keine definitive zuordnende Aussage treffen. Die weite Skala zwischen quantifizierten (i. S. von rechenbaren) Informationen bis zu Informationen mit einem relativ hohen Ungewißheitsgrad wird in diesem Netz verarbeitet, wie sich anhand der Besprechungsergebnisse feststellen läßt. Umso mehr kann man unter dem Gesichtspunkt des Ausstrahlungsgrades der Information feststellen, daß dieses Netz überwiegend solche Informationen verarbeitet, die im Stadium der hier zu treffenden Entscheidungen nur wenig auf die übrigen Aufgabenkombinate ausstrahlen. Es konnte beispielsweise bei

---

66) Vgl. dazu die Ausführungen auf S. 65

67) Alle drei Gesichtspunkte sind bei diesem Beispiel verwirklicht.

21 Lagebesprechungen nur dreimal festgestellt werden, daß die Besprechungsprotokolle die unmittelbare Einschaltung einer Führungsposition eines anderen Führungsbereichs vermerkten. [68] Daraus kann geschlossen werden, daß die besprochenen Fragen im wesentlichen mit dem Entscheidungsinstrument der Positionen gelöst werden können, die zum Bereich VB 4 zählen. Davon bleibt die Tatsache unberührt, daß die in diesem Netz erarbeiteten Ergebnisse Eingangsinformationen für Netze sein können, die über Bereichsgrenzen hinausreichen (z.B. das bereits geschilderte Beispiel der Leitungskonferenz, das Beispiel der Beteiligungsfrage).

3342 Übergreifende Netze

Dem Bestehen übergreifender Netze in der Führungsorganisation liegt eine ausgeprägte Interdependenz einzelner Aufgabenkombinate zugrunde. [69] Vom Gesichtspunkt der Kommunikation aus betrachtet, könnte dieser Interdependenz auf zweierlei Weise Rechnung getragen werden. Die Kommunikationskontakte orientieren sich am hierarchischen Befehlssystem (Beispiel A); die Kommunikation wählt die direkte Verbindung zwischen den angesprochenen Führungspositionen (Beispiel B). Mit dem zweiten Fall ist der Typ aufgezeigt, der den vielfältigen Erscheinungsformen der Direktkontakte innerhalb der Organisation zugrundeliegt. [70]

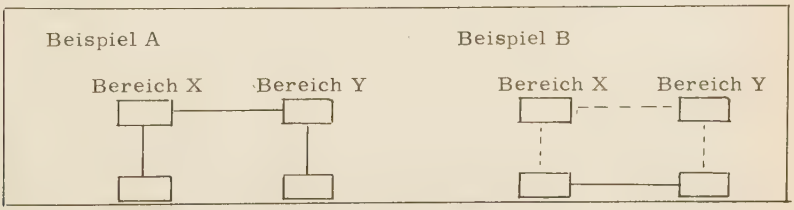


Abb. 36 Grundtypen übergreifender Netze

---

68) Das schließt jedoch nicht aus, daß in größerem Ausmaß Informationen aus den unterstellten Linien- und Stabsinstanzen in die Lagebesprechung einfließen.

69) Vgl. die Ausführungen auf S. 88 ff.

70) nächste Seite

Abgesehen von den Sonderfällen der Vorstandssitzung und der Leitungskonferenz weist die untersuchte Führungsorganisation kein Netz auf, das in seiner Struktur dem Beispiel A entspricht. Dagegen läßt sich eine Reihe von Netzen feststellen, die durch die Existenz direkter Kommunikationskontakte gekennzeichnet sind. Stellvertretend für sie soll das Netz dargestellt werden, das aus Anlaß der Umstellung von der bisherigen All-Phasen-Brutto-Umsatzsteuer auf die Mehrwertsteuer [71] gebildet wurde. Um den gesamten Umfang des Netzes zu veranschaulichen, sind auch die unterhalb der oberen Führungsorganisation liegenden Führungspositionen eingezeichnet: [72]

---

70) Aufgabenbedingte Arbeitskontakte lassen sich nicht ausschließlich über die letztlich gemeinsame Oberinstanz der betroffenen Instanzen herstellen ... Zur Bewältigung von Aufgaben, die die Zuständigkeit einer Stelle überragen, kann die Instanz im Wege der Querverbindungen erreicht werden; sie kann aber auch von sich aus über Passerellen andere Stellen angehen."

GAUGLER, E.: Instanzenbildung, S. 30

Vgl. FAYOL, H.: Administration industrielle et générale, 3. Aufl. seit 1916, Paris 1956, S. 38 ff.

71) Der Ausdruck Mehrwertsteuer ist nicht ganz exakt. Das zugrundeliegende Besteuerungssystem könnte besser durch "Einzelhandelsumsatzsteuer mit Buchhaltungsvorspiel auf den vorgelagerten Stufen" umschrieben werden. Einzelhandelsumsatz schließt hier jeden steuerbaren Umsatz an den Endverbraucher ein. Vgl. dazu:

BRUNNER, P.: Diskussionsbeitrag zum Thema: Hat die Mehrwertsteuer Kostencharakter? Der Betrieb 1968, S. 49 - 51

72) Die Darstellung aller kommunikativer Verbindungen stößt auf zeichnerische Schwierigkeiten. Es wurde deshalb nur das System der Befehlswege aufgezeichnet. Die stark hervorgehobenen Positionen nehmen bis auf Position VB 2, dem als zuständiger Bereichsleiter die Gesamtführung untersteht, ständig an den Zusammenkünften teil. Zur ersten Zusammenkunft sind alle eingezeichneten Positionen der Haupt-, Stabs- und Zentralabteilungsleiter eingeladen worden. Aus verschiedenen Gründen delegierten jedoch drei Positionen ihre Teilnahme.

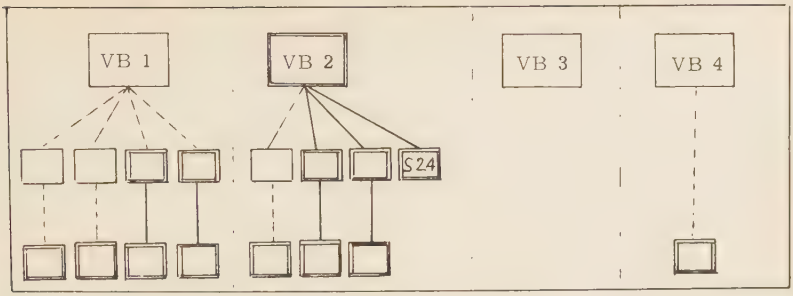


Abb. 37 Beispiel für ein übergreifendes Netz

Die Anzahl der beteiligten Pole war von Anfang an bekannt. Dieser Umstand erklärt sich aus der präzisen Aufgabenstellung, die alle Umstellungsprobleme im Zusammenhang mit dem Systemwechsel einschloß. Die Federführung (Festlegung des Programms, Besprechungsleitung, Bestimmung von Zeit und Ort der Zusammenkünfte) oblag der Position S 24. Ihr war es auch übertragen, die Marschroute der Untersuchungen zu definieren und die von außen herangetragenen oder beschafften Informationen dem Teilnehmerkreis zugänglich zu machen. Entscheidungen wurden nach gemeinsamer Diskussion von der Position getroffen, deren Aufgabenkombinat durch die Entscheidung berührt wurde. Strahlte die Entscheidung auf mehrere Positionen aus, so wurde unter diesen Positionen mit gleicher Stimme abgestimmt, wenn die vorausgehende Argumentation kein Ergebnis brachte.

Die konstante und von Anfang an bekannte Polzahl weist auf Parallelen zu den gebundenen Netzen hin. [73)]

Der Zeitcharakter der Kommunikation ist durch die periodisch wiederkehrenden (zeitlicher Abstand etwa vier bis sechs Wochen) Zusammenkünfte der Teilnehmer bestimmt. Hier wirkt sich wiederum die präzise

---

73) Vgl. Ausführungen auf Seite 70 ff.

Aufgabenstellung aus, die es zuläßt, einen bis auf geringfügige Abweichungen eingehaltenen Zeitplan für die Erledigung der einzelnen Teilabschnitte zu erfüllen. Die gesamte Aufgabenstellung (einmalige Umstellung des Steuersystems) ordnet das Netz mehr dem Typ der fallweisen Netze zu, während die die Aufgabenerfüllung begleitende netzinterne Kommunikation eindeutig dem Charakter des dauerhaften Netzes nahekommt.

Der Sicherheitsgrad der verarbeiteten Informationen muß gerade zu Beginn der ersten Zusammenkünfte als relativ gering bezeichnet werden. Es lagen keine Anhaltspunkte für die Höhe der Belastung mit bisheriger kumulativer Umsatzsteuer vor; außer dem Gesetzestext waren keine Durchführungsverordnungen und Erlasse bekannt. Die Eliminierung der bisherigen Umsatzsteuer mußte deshalb auch auf Prämissen aufbauen, die eine angemessene Sicherheit berücksichtigten. Andererseits wandelte sich diese Situation ziemlich rasch. Die externe Informationsgewinnung, die der Position S 24 oblag, verbesserte die Entscheidungsgrundlagen zusammen mit internen Auswertungen und Vergleichsrechnung im Laufe von wenigen Monaten erheblich.

Das Kriterium der Ausstrahlung der verarbeiteten Informationen auf die Aufgabenkombinate innerhalb der Führungsorganisation darf wohl dahingehend beurteilt werden, daß gerade dieses Beispiel zeigt, wie stark sich die Interdependenz von Einzelentscheidungen auswirkt. Von vier Führungsbereichen ist nur ein Bereich nicht angesprochen. Selbst der Fertigungsbereich war veranlaßt, sich in den Kommunikationsprozeß einzuschalten, da die Umstellungsfrage auch die Fertigungsvorbereitung und Vorkalkulation berührte.

Die Untersuchung hat ergeben, daß die Aufgabe durch den Grad ihrer Komplexität Form und Umfang des Kommunikationsnetzes prägt. Begrenzte

Netze können i.d.R. unter der vorteilhaften Bedingung arbeiten, daß der Interpretationsvorrat der beteiligten Pole relativ groß ist. Das darf man insbesondere dann annehmen, wenn am Netz nur zwei Führungsebenen (Vorstandsmitglied und unterstellte Haupt-, Stabs- oder Zentralabteilungsleiter) teilnehmen, wie das für den Fall der untersuchten oberen Führungsorganisation gilt. Schwierigkeiten können jedoch auch hier auftreten, wenn die Netze auf einen Führungsbereich beschränkt, aber vertikal sehr tief gegliedert sind; z.B. Besprechungen unter Teilnahme von Vorarbeitern, Gruppenführern, Meistern, Betriebsingenieuren, Abteilungsleitern und Hauptabteilungsleitern. Die Praxis zeigt, daß in diesem Fall die Sprache der Teilnehmer recht differenziert ist und es der Geschicklichkeit und des Einfühlungsvermögens des Besprechungsleiters bedarf, um den Informationsaustausch so zu steuern, daß alle abgegebenen Informationen auch "verstehend" aufgenommen d.h. möglichst kongruent interpretiert werden.

Wenn bereits bei begrenzten Netzen mitunter Schwierigkeiten in der Interpretation der Informationen auftreten, so wird dieses Problem zum Mittelpunkt von übergreifenden Netzen. Das Problem wächst mit der Ausstrahlung der zu lösenden Aufgaben auf alle Führungsbereiche und mit der Unsicherheit über die Grundlagen und Folgen der zu verarbeitenden Informationen. Beide Bedingungen waren im Falle der Umstellung auf die Mehrwertsteuer in hohem Grade gegeben. Als unmittelbarer Eindruck aus der Teilnahme an diesem Netz darf festgehalten werden, daß es entscheidend darauf ankommt, für derartige Situationen die Steuerung des Netzes einem Pol zu übertragen, der als Folge seiner Sachkenntnis in der Lage ist, Haupt- und Unterziele des Informationsaustausches festzulegen und - wenn nötig - kurzfristig anzupassen. Diesem Pol sollte die Einberufung und Steuerung des Netzes sowie auch die Fixierung der erarbeiteten Ergebnisse verantwortlich übertragen werden. Jede Aufsplitterung dieser Funktionen mindert die Leistungsfähigkeit des Netzes.

Diese Maßnahme bietet darüber hinaus den Vorteil, daß jederzeit über diesen Pol eine unmittelbare Einflußnahme des Vorstandes auf den Gang der Umstellung möglich ist. Die Grenzen dieser zentralen Führung werden dort deutlich, wo es dem Pol nicht mehr gelingt, die Interessen der übrigen Teilnehmer zu koordinieren und den Informationsaustausch möglichst ohne Interpretationsverlust zu steuern.

34 Teilzusammenfassung

Nach der Ableitung der Aufgabenstruktur aus dem Zielbündel der Unternehmensführung ging es in diesem Kapitel zunächst darum, Wesensmerkmale der Kommunikation herauszuarbeiten. Da der Kommunikation in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung und Praxis bisher relativ wenig Beachtung geschenkt wurde, schien es angeraten, durch die Beleuchtung von Analogien zwischen dem Produktionsprozeß und der Kommunikation das Wesen der Informationsübertragung hervorzuheben.
Als Gemeinsamkeit beider Prozesse konnte

- der Herstellungsvorgang
- das Phasenschema der Verarbeitung
- das System von Sendern und Empfängern
- die Zeitgliederung
- die Erfolgsmessung

festgehalten werden. Die Unterschiede wurden bei der Betrachtung

- des Regelgerüstes
- beim Objekt des Prozesses
- bei der Bestimmung der Flußrichtung

deutlich.

Da sich bereits bei dieser Betrachtung herausstellte, daß zwischen dem Prozeß der Informationsübermittlung, der Kommunikation, und dem Objekt

selbst, der Information, unterschieden werden mußte, war es erforderlich, dieses Verhältnis begrifflich zu klären. Unter teilweiser Anlehnung an die Betrachtungsweise der (wertfreien) Informationstheorie wurde schließlich die Kommunikation als

> die Regelung der Übertragung, Verarbeitung und Steuerung von Informationen innerhalb der Organisation

definiert.

Die Besonderheiten der innerhalb der oberen Führungsorganisation auszutauschenden Informationen legten es nahe, den Informationsinhalt und die Übertragungsmedien zu untersuchen. Daraus konnten Hinweise auf die Möglichkeiten automatisierter Informationsübertragung innerhalb der Führungsorganisation gewonnen werden: So lange der Ablauf der Entscheidungsfindung ungelöst, der Ungewißheitsgrad der Informationen gering und die Interpretationsmöglichkeit der Informationen groß ist, bestehen für eine automatisierte Kommunikation relativ geringe Aussichten. Aber gerade diese Bedingungen dürften in der oberen Führungsorganisation heute noch dominieren. Es dürfte sehr schwierig sein, über das Ausmaß ihrer Bedeutung für die Zukunft eine präzise Aussage zu treffen.

Im weiteren Verlauf beschäftigte sich die vorliegende Arbeit mit der Frage, welche Aufgabenstrukturen in der untersuchten Führungsorganisation als typisch für die Phasen der

- Informationsgewinnung
- Informationsfilterung
- Informationsverarbeitung zur Entscheidung
- Informationsrückfluß und Kontrolle

anzusehen sind.

Als bemerkenswertes Ergebnis darf gerade bei der Informationsfilterung festgehalten werden, daß der Redundanzgrad externer Informationen im

Untersuchungsfall niedriger lag, als der von internen Informationen, insbesondere von periodisch wiederkehrenden Informationen. Die Ursachen sind bekannt und werden in Zukunft zu einer Neuorientierung des innerbetrieblichen Berichtswesens führen. Die Phase der Informationsverarbeitung zur Entscheidung wurde am Beispiel der Vorstandssitzung dargestellt. Das Resultat widerspricht der Annahme, daß die unternehmerischen Entscheidungen allein vom Vorstand konzipiert und gefällt werden. Es trifft vielmehr zu, daß neben der Kerngruppe der Vorstandsmitglieder auch Satelittengruppen von Fall zu Fall bedeutsamen Einfluß nehmen können.

Die Untersuchung zeigte weiterhin, daß es zumindest im vorliegenden Fall nicht den Tatsachen entspricht, wenn bei der Phase des Informationsrückflusses und der Kontrolle unterstellt wird, daß alle Netzteilnehmer im gleichen Umfang und Ausmaß am Informationsaustausch teilnehmen. Offenbar ist der Einfluß von soziologischen Faktoren (Rang, Status) gerade dann bedeutsam, wenn es darum geht, Erfolg oder Mißerfolg von Entscheidungen oder Maßnahmen gegenüber dem Vorgesetzten im Beisein von Gleichgestellten zu verteidigen oder abzuschwächen. Es scheint so, daß mit der Größe des Netzes die Berücksichtigung hierarchischer Abstufungen - ob bewußt oder unbewußt, sei dahingestellt - zunimmt.

Schließlich wurde die Abhängigkeit von Aufgabenstruktur und Kommunikationsnetz einer näheren Betrachtung unterzogen. Es darf festgehalten werden, daß die Prägung des Kommunikationsnetzes durch die Aufgabenstruktur zu einer Vielfalt von Netzformen führen kann. Die untersuchten Kriterien haben ergeben, daß eine eindeutige Zuordnung von Kommunikationsnetzen zu den Merkmalen der Bestimmtheit, Stetigkeit und Komplexität der Aufgabe nur in Grenzen möglich ist. Bei fast jedem aufgezeigten Beispiel lassen sich gewisse Parallelen zu vor- oder nachgenannten Netzformen feststellen. Dennoch scheint die Annahme gerechtfertigt, daß diese Betrachtung es gestattet, die verschiedenen Kommunikationsnetze

der oberen Führungsorganisation zu ordnen und nach folgenden Kriterien zu systematisieren:

- Anzahl der beteiligten Pole
- Zeitcharakter der Kommunikation
- Sicherheitsgrad der Information
- Ausstrahlung der Informationen

Dies führt schließlich zu

- gebundenen / offenen Netzen
- dauerhaften / fallweisen Netzen
- begrenzten / übergreifenden Netzen

4 Kommunikation als Strukturfaktor der oberen Führungsorganisation

Mit den gleichen differenzierenden und zuordnenden Überlegungen, wie sie bei der Begriffsdeutung der Aufgabenstruktur angestellt wurden [1], kann auch die Führungsorganisation einer näheren Betrachtung unterzogen werden. Denn schließlich drückt sich in der Führungsorganisation das Gefüge aller Aufgabenstrukturen aus, und insofern erscheint es gerechtfertigt, die Gedankengänge, die zur Unterscheidung von Stufenstruktur und Positionsstruktur [2] geführt haben, auch auf die Gesamtheit der Führungsorganisation auszudehnen.

Die Kommunikation wird als bedeutender Faktor angesehen, der auf die Struktur der Führungsorganisation maßgeblichen Einfluß ausübt. Dieser Einfluß variiert mit dem Betrachtungsstandort. Er kann grundsätzlich unter dem Aspekt der Stufenstruktur oder unter dem Aspekt der Positionsstruktur gesehen werden. Beide Aspekte öffnen den Ausblick auf im Wesen und in der Aussage unterschiedliche Erscheinungsformen und Wirkungen der Kommunikation.

Da zunächst der Stufenstruktur Beachtung geschenkt werden soll, bietet es sich an, von der Unterteilung der Führungsorganisation in drei bzw. vier Führungsebenen auszugehen. Diese Einteilung muß zunächst als ziemlich undifferenziert gelten. Im Einzelfall ist es zuweilen recht schwierig, diese grobe Klassifizierung zu rechtfertigen, da innerhalb einer Ebene Führungspositionen vorkommen können, die sich nicht nur durch Kompetenz- und Verantwortungsumfang, sondern auch durch hierarchischen Geltungsnutzen voneinander abheben. Es finden sich insbesondere zum letzten Gesichtspunkt in der Literatur der Organisationssoziologie interessante Hinweise und Begründungen, wie sich derartige

---

1) Vgl. dazu die Anmerkungen in der Fußnote 30, S. 42 dieser Untersuchung

2) Vgl. S. 42 dieser Untersuchung

Motive auf die Etablierung von Rangstufen auswirken. [3]

Daneben hat sich eine Reihe von betriebswirtschaftlichen Autoren mit dem Problem der Rangstufen und ihrer quantifizierbaren Erscheinungsformen beschäftigt. [4] Die Untersuchungen strahlten zuweilen stark auf das Gebiet der Personalpolitik aus, in dem Teilergebnisse zur Abstimmung der Lohn- und Gehaltsskala herangezogen wurden - ein Vorgehen, das in gewisser Hinsicht etwas pauschal und wenig aussagekräftig erscheint. [5]

---

3) Vgl. dazu:

DAHRENDORF, R.:	Sozialstruktur, S. 31 ff.
GRÖSSLE, H.:	Der Mensch in der industriellen Fertigung, Wiesbaden 1957, S. 58 ff.
NEUENDÖRFER, L.:	Die Angestellten, neuer Versuch einer Standortbestimmung, Stuttgart 1961, S. 95 f. Er unterscheidet als Soziologe eine Breitenschicht, eine mittlere Schicht, eine Oberschicht; aus der Oberschicht hebt sich das Management heraus, S. 95 f.

4) Vgl. dazu:

FRIEDRICHS, H.:	Probleme und Möglichkeiten einer gegliederten Rangordnung im Betrieb, MuA 1963/1, S. 10 - 13
GAUGLER, E.:	Instanzenbildung, S. 48 ff.
GOOSSENS, F.:	Vorgesetzte, Führungskräfte und Rangstufen - Begriffe und Größenordnungen, MuA 1967/4, S. 98 - 101
drs.:	Bezeichnungen der Rangstufen und Vorgesetztenebenen in der Betriebspraxis - Ergebnisse einer Umfrage, MuA 1967/7, S. 208 - 211
GROCHLA, E.:	Der Einfluß der Automatisierung auf die Unternehmungsorganisation, ZfB 1967/5, S. 271 - 288, insb. S. 281
PRIGGE, H.:	Zur Organisation der Rangstufen in der unteren und mittleren Führungsschicht, MuA 1964/3, S. 69 - 71
ULRICH, H.:	Kontrollspanne und Instanzenaufbau, in: Organisation, TFB-Handbuchreihe, hrsg. von E. Schnaufer und K. Agthe, Berlin - Baden-Baden 1961, S. 267 - 288
URWICK, L.:	The Managers Span of Control, HBR 1956, S. 39 - 47
WILD, J.:	Zur praktischen Bedeutung der Organisationstheorie, ZfB 1967, S. 567 - 592

5) Vgl. GOOSSENS, F.: Rangstufen und Gehaltsgruppen als Grundlagen der Personalorganisation, MuA 1965/2, S. 34 - 38

Vgl. PRIGGE, H.: Die Zahl der Rangstufen bedingt einen entsprechenden Einkommensaufbau, MuA 1965/2, S. 38 - 40

Abgesehen von den ersten Ansätzen zum Problem der Rangstufen und ihrer quantifizierbaren Betrachtung, die von der angelsächsischen Wissenschaft ausgingen, beschäftigen diese Fragen auch weiterhin die englische und amerikanische Theorie und Praxis. Vor allem die Untersuchungsergebnisse WOODWARD's scheinen recht aufschlußreich zu sein, wenn die Frage untersucht wird, wie und mit welchem Gewicht organisatorische Anpassungen als Folge technischer und wirtschaftlicher Entwicklungen innerhalb der Unternehmungen auftreten. [6)]

Unter Berücksichtigung der in der bisherigen Literatur anzutreffenden Auffassungen würde eine Betrachtung der Gesamtaufgabenstruktur unter dem Gesichtspunkt der Rangstufen anstelle der Führungsebenen zwar generell eine tiefere Gliederung zulassen; sie scheitert aber daran, daß die Rangstufen sich weitgehend einer einheitlichen Terminologie entziehen und daß ihre Anzahl von Unternehmung zu Unternehmung und sogar von Führungsbereich zu Führungsbereich ziemlich starken Schwankungen unterliegt.

Wegen dieser Bedenken soll die folgende Betrachtung des Zusammenhangs zwischen Kommunikation und Stufenstruktur auf der Grundlage von drei Führungsebenen aufbauen, die FISCHER wie folgt charakterisiert: [7)]

" - Als Angehörige der oberen Betriebsführung (Betriebsleitung) wurden auf der EPA-Konferenz in Paris alle diejenigen angesprochen, die in ihrer Tätigkeit für den gesamten Betrieb, also nicht nur für einen Betriebsteil oder Betriebsbereich, zuständig und verantwortlich sind ...

---

6) Vgl. WOODWARD, J.: Rewriting Management Classics, IM 1967/8 S. 26 - 27

Vgl. Ausschuß für wirtschaftliche Verwaltung (Hrsg.): Organisation in amerikanischen Unternehmen, Ergebnisse einer Studienreise in die Vereinigten Staaten von Amerika, Wiesbaden 1963, S. 40 f.

7) FISCHER, G.: Betriebsführung, S. 14 u. 15.
Zur begrifflichen Klarstellung ist hinzuzufügen, daß der Begriff "Betriebsführung", wie ihn FISCHER verwendet, hier identisch mit dem in der vorliegenden Untersuchung verwendeten Begriff der "Unternehmensführung" verwendet wird.

- Im Bereich der mittleren Betriebsführung ist nach der Pariser Übereinkunft nicht nur eine anleitende oder beaufsichtigende Tätigkeit, sondern außerdem eine entscheidende, also disponierende Tätigkeit in einem stärkeren Ausmaße notwendig ...
- Kennzeichen der Mitglieder der unteren Betriebsführungsebene ist eine anleitende und/oder beaufsichtigende (kontrollierende) Tätigkeit, die ein selbständiges, verantwortliches Handeln mit eigener Entscheidungsbefugnis in beschränktem Umfange voraussetzt."

Obwohl die eingangs der Untersuchung aufgestellten Prämissen [8] die vorliegende Arbeit in erster Linie auf die Probleme der oberen Führungsorganisation beschränken, wird in der Beleuchtung des grundsätzlichen Zusammenhangs zwischen Kommunikation und Stufenstruktur eine unentbehrliche Einführung und Abrundung der aufgegriffenen Problematik gesehen, und nur in dieser Zusammenschau scheint ein Untersuchungsergebnis von Bedeutung und Wert.

41 Kommunikation und Stufenstruktur

Eine sich an die horizontale Schichtung der Führungsorganisation in drei Ebenen anlehnende Betrachtung erlaubt es, Zuordnungen verschiedener Kommunikationsformen zu finden, unter denen Art, Inhalt und Menge der Kontakte spezifischer Führungspositionen gesehen werden können.

411 Die skalare Führungsorganisation und ihre Kommunikationsformen

Die Zusammenhänge zwischen der skalaren Führungsorganisation [9] und ihren Kommunikationsformen müssen sich im Rahmen dieser Untersuchung

---

8) Vgl. die Ausführungen auf den S. 8 u. 15 ff. dieser Untersuchung

9) Unter skalarer Organisation sei das System der Autoritätsbereiche verstanden, das sich in der Abstufung betrieblicher Führungsebenen ausdrückt. Eine verfeinerte Betrachtungsweise würde noch die Differenzierung durch die soziologischen Begriffe "Rang, Rolle und Status" beachten müssen. Maßgebliche Autoren fassen diese Einflüsse im Gegensatz zur funktionalen Organisation unter dem Begriff der autoritätsbezogenen, der skalaren Organisation zusammen:

Fortsetzung nächste Seite

auf das Erfassen einiger wesentlicher Merkmale der einzelnen Führungsebenen beschränken. Es erscheint bedeutsam, den unteren, mittleren und oberen Führungsbereich in bezug auf die Kommunikation zu charakterisieren, um damit den Blickwinkel festzulegen, in dem die Positionen der oberen Führungsorganisation gesehen werden müssen.

4111 Vorwiegend starre Kommunikation als Kennzeichen der unteren Führungsebene

Aufgabenausführung und -überwachung dürfen im wesentlichen als die Bestimmungsfaktoren des Aufgabenkombinats der unteren Führungsebene betrachtet werden. Obwohl eine Position der unteren Führungsebene in den meisten Fällen nicht ausschließlich durch ausführende Tätigkeit gekennzeichnet ist, ist ein nicht unwesentlicher Teil der zur Verfügung stehenden Zeit für die nicht mehr delegierbare Aufgabenerfüllung selbst bestimmt. [10] So nimmt z.B. der Gruppenführer der Kontokorrentbuchhaltung nicht nur Überwachungs- und Koordinierungsfunktionen wahr; der Aufgabenausführung und der damit verbundenen Kommunikation kommt im Rahmen seiner Gesamtfunktion eine beachtliche Bedeutung zu. Er kontiert, bereitet die Abschlüsse vor, kontrolliert Belege usw. Seine ausführende Tätigkeit wird im Vergleich zu der des Sachbearbeiters i.d.R. durch einen relativ hohen Grad der Verantwortungs-, sowie Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse gekennzeichnet sein, und sie wird sich dadurch von der Gesamtfunktion eines reinen Sachbearbeiters wesentlich unterscheiden.

Fortsetzung von Fußnote 9)

Vgl. BARNARD, Ch.: Organization and Management, Selected Papers, Cambridge/Mass. 1962, S. 162 ff.
drs. The Functions of the Executive, Cambridge/Mass. 1960, S. 63 f.
Vgl. DAHRENDORF, R.: Betriebssoziologie, S. 61
drs. Sozialstruktur, S. 21

10) Vgl. JUNCKERSTORFF, H.K.: Internationaler Grundriß der wissenschaftlichen Unternehmensführung, Berlin 1964, S. 53
JUNCKERSTORFF spricht von der Regel, daß der Präsident 95 %, der Vicepräsident 75 %, der Abteilungsleiter 50 % und der Gruppenleiter 25 % der ihnen übertragenen Aufgaben delegieren.

Es zeigt sich deutlich, daß die Ursachen des Unterschieds im Funktionskatalog zwischen Gruppenführer und Sachbearbeiter im System der Autoritätsbeziehungen liegen. Diese Autoritätsbeziehungen sind es, die die Aufgabenüberwachung neben der funktional bedingten Aufgabenausführung in den Mittelpunkt seiner Gesamttätigkeit rücken. Damit sind aber auch Auswirkungen auf die skalaren kommunikativen Kontakte solcher Führungspositionen verbunden. Das in der betrieblichen Hierarchie verankerte Autoritätssystem führt bei der Anweisung über Aufgabenausführung und der damit verbundenen Überwachung zu einer relativ festen Struktur der kommunikativen Kontakte und zu formalisierten Informationsträgern. Das relativ geringe Maß an persönlicher Entscheidungsfreiheit, das für den Kreis der ausführenden Tätigkeiten angenommen werden kann, schränkt den Umfang und die Variabilität der skalarorientierten Kommunikation erheblich ein.

Von gleicher Bedeutung für die Art der Kommunikation dürfte aber sein, daß das Schwergewicht der Aufgabenausführung und -überwachung im Bereich der üblichen Routine liegt; das Kommunikationssystem der unteren Führungsebene zeichnet sich deshalb durch ein hohes Maß an Gebundenheit aus. Die Kommunikationswege sind durch den ständigen Arbeitsfluß vorgegeben, die Form der Kommunikation ist weitgehend schematisiert, das Kommunikationsnetz wird durch eine gewisse Starrheit charakterisiert. Man darf für die untere Führungsebene festhalten, daß beide Elemente - das relativ strenge System der Autoritätsbeziehungen und die Dominanz der Routinefunktionen - in gleicher Weise eine verhältnismäßig starre und gebundene Kommunikation begünstigen.

Bemerkenswert mag jedoch die Beobachtung sein, daß der Einfluß des Systems der Autoritätsbeziehungen in letzter Zeit einem Wandel unterliegt. Im Zuge der Angriffe auf überkommene Tabus und der wachsenden kritischen Einstellung, die weite Kreise menschlicher Gemeinschaften erfaßt hat, ist generell auch in der Hierarchie der Unternehmung die Erscheinung zu beobachten, daß Autorität nicht mehr vorwiegend auf die rein skalare Über- oder Unterordnung aufgebaut werden kann. Sobald

sich aus dem sachlich-logischen Arbeitsablauf keine deutliche Differenzierung zwischen Vorgesetzten- und Untergebenenstatus ableiten läßt, ist das reine Autoritätssystem gewissen Zerfallerscheinungen ausgesetzt. Diese Erscheinungen konnten im Laufe der mit dieser Arbeit zusammenhängenden Untersuchungen insbesondere im Bereich der unteren Führungsebene bei fast allen Verwaltungsfunktionen beobachtet werden. Die kritische Einstellung der Untergebenen führt zur Entdeckung von Schwachstellen im Funktionsbild des Vorgesetzten. Die Entwicklung wird dann verhängnisvoll, wenn sich der Vorgesetzte in eine Gegenreaktion flüchtet: Er versucht, durch die Schaffung von Informationsmonopolen [11] das ursprüngliche Autoritätsbild wiederherzustellen und übersieht dabei, daß damit die einzig dauerhafte Verbindung zwischen ihm als Vorgesetzten und den Untergebenen eingeschränkt wird. Die Folge davon ist nicht nur eine funktionsgestörte Kommunikation, sondern auch eine unruhige, gespannte Atmosphäre, die gerade für die durch Routinearbeiten gekennzeichneten Funktionsbereiche der unteren Führungsebene (Z.B. Buchhaltung, Konstruktionsbüro, Fertigungsvorbereitung, Kostenrechnung) symptomatisch zu sein scheint.

Schließlich sind derartige Mängel der Informationsübermittlung gerade in der unteren Führungsebene mit eine der Ursachen dafür, daß solche sozialen Hohlräume, die durch die fehlenden oder bewußt unterbundenen sachlichen Erfordernisse der Zusammenarbeit bedingt sind, durch informelle Kontaktformen ausgefüllt werden. Die Literatur zur betrieblichen Sozialstruktur hat sich diesem Phänomen sehr ausführlich gewidmet. [12]

---

11) Vgl. LEPSIUS, W.: a.a.O., S. 62

12) Vgl. dazu:
BAHRDT, H.: Industriebürokratie, Stuttgart 1958, S. 52 f.
DAHRENDORF, R.: Betriebssoziologie, S. 68 ff.
GOULDNER, A.W.: Patterns of Industrial Bureaucracy, Glencoe, Ill. 1954, S. 68 ff.
GRÖSSLE, H.: a.a.O., S. 75 ff.
HARTMANN, K.D.: Psychologische Grundfragen der Personalorganisation und Personalführung, MuA 1967/2 S. 42 - 47

Fortsetzung nächste Seite

4112 Vorwiegend flexible Kommunikation in der mittleren Führungsebene

Der mittleren Führungsebene kommt infolge ihrer Stellung im Management eine besondere Bedeutung zu. Sie muß im Kommunikationsprozeß die Mittlerrolle [13] in der vertikalen und in begrenztem Umfang auch in der horizontalen Kommunikation einnehmen. Diese Mittlerrolle bedingt die Dominanz der Koordinations- und Kontrollfunktion, die die mittlere Führungsebene in gewissem Umfang mit der oberen Führungsebene teilt.

Der Umfang der Koordinationsfunktion [14] ist abhängig von der Aufgabenart. Sie bestimmt damit das Mengengerüst kommunikativer Kontakte. So wurde beispielsweise in der untersuchten Führungsorganisation über einen Zeitraum von ca. 8 Wochen festgestellt, daß die absolute Zahl schriftlicher Kontakte zwischen dem Leiter der Hauptabteilung "Kostenrechnung und Betriebsabrechnung" (H 23) und anderen Kommunikationspolen innerhalb der Führungsorganisation etwa das 2 1/2 bis 3-fache der Zahl beträgt, die für die Stabsabteilung "Grundlagenforschung" (S 34) ermittelt wurde. Die Anzahl periodischer Meldungen ist dabei nicht berücksichtigt. Dabei muß noch bedacht werden, daß die Struktur der kommuni-

---

Fortsetzung von Fußnote 12)

HOMANS, G. C.: Theorie der sozialen Gruppe, Köln - Opladen 1960, S. 100 ff.
Vgl. dazu auch die auf Seite 48 unter Fußnote 37 dieser Arbeit angegebene Literatur

Zur Abgrenzung "formelle und informelle Kommunikationsbeziehungen" vgl.:
THAYER, G. C.: Administrative Communication, Homewood, Ill. 1961, S. 91 ff.

13) DAHRENDORF spricht in diesem Zusammenhang von den "Männern der Mitte." Sie bilden als verlängerter Arm des Top Management das Scharnier der formellen Organisation.
Vgl. DAHRENDORF, R.: Sozialstruktur, S. 31 f.

14) BENNIS weist darauf hin, daß gerade die zukünftige Entwicklung der verschiedensten Organisationstypen eine "zentrale Betonung" koordinierender Funktionen innerhalb der Führung erwarten läßt.
Vgl. BENNIS, W. G.: Will Bureaucracies survive much longer? IM, Sept. 1966, S. 75 - 78

kativen Verbindungen im zweiten Fall nicht so differenziert wie im ersten Fall ist. Daraus kann man schließen, daß der Grad der Flexibilität solcher Verbindungen ebenfalls von der Aufgabenart abhängt: Die erfaßten Kontakte der Stabsabteilung S 34 beschränken sich im wesentlichen auf Kontakte mit Positionen der Fertigung, der Fertigungsvorbereitung, des Versuchs, der Datenverarbeitung. Das dürften vorwiegend Kontakte sein, die durch längerfristige Forschungsvorhaben begründet sind, die eine stetige Versorgung mit Routineinformationen nur in sehr beschränktem Umfang bedingen. Die Kontakte der Position H 23 streuen hingegen - von einigen Schwerpunkten (Vorstandsmitglieder VB 2 und VB 4 sowie Position S 15) abgesehen - mit ziemlicher Gleichmäßigkeit über fast alle Positionen der mittleren und oberen Führungsebene. Aus dieser breiten Streuung und der hohen Zahl der Kontakte im Untersuchungszeitraum darf geschlossen werden, daß sich die Kommunikation in diesem Fall neben flexiblen Formen vor allem auch "gebundener" Informationsträger bedienen muß und beispielsweise die Verwendung von Vordrucken zur Übermittlung von Informationen sehr verbreitet sein wird.

Neben den Informationen, die die Koordination verschiedener Aufgabenkombinate steuern sollen, bestimmen auch Kontrollinformationen, wie sie z.B. GUTENBERG kasuistisch anführt [15] das Funktionsbild mittlerer Führungspositionen. Sie machen deutlich, welche Kontaktfolgen durch diese Informationen ausgelöst werden:

Die mittlere Führungsebene wird aufgrund des Kontrollergebnisses

a) eine Entscheidung treffen, diese Entscheidung als Weisung nach unten weitergeben und nach oben diesen Kontrollschritt melden oder

b) die Entscheidung von der übergeordneten Ebene herbeiführen und dann ebenfalls die unter a) beschriebenen Schritte auslösen.

In beiden Fällen bildet sich ein zweiseitig gerichteter Kommunikationsprozeß. In der untersuchten Führungsorganisation konnten insbesondere auf der mittleren Ebene Kosten- und Organisationskontrollen festgestellt werden, die von solchen zweiseitig gerichteten Kontaktfolgen begleitet sind.

---

15) Vgl. GUTENBERG, E.: Unternehmensführung, S. 133

Die Kostenkontrollen erstrecken sich auf das Gebiet der Gemeinkostenüberwachung und der Investitionskontrolle. Die Organisationskontrollen sind vielfach Ausgangspunkt von Verfahrensumstellungen, wie sie sich insbesondere beim Einsatz von elektronischen Datenverarbeitungsanlagen, aber auch beim Einsatz anderer moderner Organisationsmittel, wie Mikrofilm, Sterndiktatanlagen, Rohrpostanlagen usw. zeigen. Es hat sich erwiesen, daß die organisatorischen Vorarbeiten meist dann recht fruchtbare Ergebnisse brachten, wenn u.a. die Mittlerstellung der Führungspositionen auf der Abteilungsleiterebene beachtet und die Vielfalt der sich dadurch bietenden Informationsquellen als Folge ihrer verzweigten und anpassungsfähigen Kontaktstruktur ausgeschöpft wurden.

Beide, Kontroll- und Koordinationsfunktion, begründen Entscheidungssituationen, die im allgemeinen für die einzelne Führungsperson neue Alternativen, neue Wege und Formen der Informationsgewinnung und -verarbeitung bedingen. Die sich wandelnde Situation führt zu flexiblen Kontakten.

Diese flexiblen Kontakte sind dadurch charakterisiert, daß der Informationsaustausch nicht mehr an den starren Arbeitsfluß gebunden ist; er beschäftigt sich mehr mit den Ausnahmefällen (Management by Exception). Wie bereits angedeutet, werden dadurch auch Form und Inhalt der Kommunikation sowie die Art der beanspruchten Kommunikationskanäle beeinflußt. Während die starre Kommunikation vorzugsweise eindeutig definierte Signale (Vordrucke, Tabellen, Listen usw.) verwendet, ist die flexible Kommunikation durch divergierenden Nachrichtenvorrat bei Sender und Empfänger gekennzeichnet, der vorwiegend über persönliche Kontakte ausgetauscht wird (Konferenzen, Besprechungen, Telefongespräche).

4113 Vorwiegend verbindende Kommunikation als Merkmal der oberen Führungsebene

In der amerikanischen Literatur finden sich zwei charakterisierende

Merkmale der oberen Führungsebene: Initiating und Interpreting [16]. Beide Funktionen setzen voraus, daß eine Idee, eine Zielsetzung vorhanden sein muß und weitergetragen wird; sie muß in der gesamten Unternehmensführung und in der ausführenden Ebene die entsprechende Resonanz finden. Es ist bekannt, daß man in jeder Organisation mit unterschiedlicher Motivationsstruktur der Teilnehmer rechnen muß. [17] Aufgabe der oberen Führungsebene [18] ist es, die Ideen so zu interpretieren, daß sich darunter möglichst viele Ziele der übrigen Organi-

---

16) Vgl. DALE, E. und URWICK, L.F.: a.a.O., S. 29

vgl. BLEICHER, K.: Zur Zentralisation und Dezentralisation des Entscheidungsprozesses in der Unternehmungsorganisation, in: Organisation und Rechnungswesen, Festschrift für E. KOSIOL zu seinem 65. Geburtstag, hrsg. von E. GROCHLA, Berlin 1964, S. 125 - 151, insb. S. 136

Auch deutschsprachige, im wesentlichen auf die Belange der Praxis ausgerichtete Veröffentlichungen beschäftigen sich mit diesen Begriffen; vgl. dazu:

o.V.: Idee und Instrument, Maschinenbau-Nachrichten des VDMA, Abt. Betriebswirtschaft, Heft 5/68, S. 1

17) Vgl. STAERKLE, R.: Der Entscheidungsprozeß in der Unternehmungsorganisation, in: Neue Entwicklungen auf dem Gebiet der Unternehmungsführung, Institut für Betriebswirtschaft an der Handelshochschule St. Gallen 1962, S. 1 - 29, hier S. 14 und 25

Vgl. PARSONS, T.: Motivation of Economic Activities, in: Human Relations in Administration - The Sociology of Organization, hrsg. von R. Dubin, New York 1953, S. 27 - 38

18) Von ihr muß diese Interpretation ausgehen, weil in ihr die Verantwortung und die Kompetenz für die Ausführung der Maßnahmen zusammenfließen. Das schließt nicht aus, daß die Interpretation auch im Aufgabenkombinat der mittleren und unteren Führungsebene zu finden ist.

sationsmitglieder subsumieren lassen. [19]

Aus der Zielsetzung und Zielvorgabe leitet sich der Akt der Planung ab. Die obere Führungsebene arbeitet zum Erreichen der verschiedenen Ziele Alternativpläne aus, wobei die Praxis zeigt, daß Teile der Planungsfunktion wohl i.d.R. delegiert werden. Die Delegation findet ihre Ursache in dem Umstand, daß der Prozeß der Informationsbeschaffung und -auswertung für die obere Führungsebene mit einem zu hohen Aufwand an Zeit und Kosten verbunden ist. Nicht selten erfüllen deshalb Führungsstäbe diese aufgespaltenen Funktionen. [20]

---

19) Vgl. WHYTE, W.W.: The Organization Man, deutsch: Herr und Opfer der Organisation, Düsseldorf 1958, S. 62; er führt die Brabbelsitzung als Beispiel einer Methode an, wie die Ideenfindung systematisch zu fördern ist.

vgl. auch

NAASE, K.W.: Wie man Ideen durch "Brainstorming" findet, MuA 1961/6, S. 172 - 173

CARTWRIGHT, D. und ZANDER, A.: Individual Motives and Group Goals: Introduction, in: Group Dynamics, hrsg. v. Cartwright und Zander, Evanston - Elmsford 1962, S. 345 ff.

DINKELBACH, W.: Unternehmerische Entscheidungen bei mehrfacher Zielsetzung, ZfB 1962, S. 739 ff.

HITCH, C.J. und McKEAN, R.: Suboptimization in Operation Problems, in: Operations Research for Management, hrsg. v. McCloskey und Trefethen, Baltimore 1954, S. 168 ff.

20) Die idealtypische Unterscheidung zwischen den Stäben als "Ideenproduzenten" und den Linieninstanzen als ausführende Organe erscheint zumindest für die untersuchte Führungsorganisation als nicht den Tatsachen entsprechend. Die Ideenproduktion ist hier kein Primat der Stabsstellen. Ohne sich von den zur Genüge bekannten Auseinandersetzungen zwischen Stabs- und Linienfunktionen beeinflussen zu lassen, muß für das Untersuchungsobjekt bezweifelt werden, ob die Stabspositionen mit ausreichend qualifizierten Kräften besetzt sind, die es dazu verstehen, ihre Arbeit gut zu "verkaufen". Dieser Mangel wird noch dadurch unterstrichen, daß es völlig unbekannt ist, wie etwa nach dem amerikanischen Vorbild des "job rotation", den Kontakt zwischen Stab und Linie zu fördern und alte Vorurteile abzubauen.
Vgl. dazu auch HÖHN, R.: a.a.O., S. 55 ff. S. 140 ff. S. 211 ff.
HÖHN bezeichnet Führungsstäbe auch als Spezialistenstäbe, vgl. S. 33 ff.

Aus der Bedeutung des "Initiating" heraus ist es zu verstehen, daß die Kommunikation auf der oberen Führungsebene sich von jenjenigen der unteren und mittleren Ebene unterscheiden muß. Sie wird dadurch gekennzeichnet, daß eine unterschiedliche Motivationsstruktur auf ein dominantes Ziel ausgerichtet wird. [21] An Stelle des informativen Gesprächs tritt das überzeugende Gespräch [22]. Problematisch wird diese Funktion der Kommunikation allerdings, wenn man der Beobachtung Gewicht beimißt, daß mit zunehmender Nähe zur Managementspitze sich die Persönlichkeit des Funktionsträgers immer ausgeprägter im Kommunikationsnetz niederschlägt. Der Mangel an Verständnisbereitschaft, der Mangel an Konzentration bei der Aufnahme und Abgabe von Informationen strahlt von dieser Ebene in weit stärkerem Maße auf andere Netze aus, als das in den unteren Rängen der Führungshierarchie der Fall ist.

Die Ausführungen seien noch durch einige Besonderheiten ergänzt, die kennzeichnend für die Unternehmensspitze oder für die oberste Führungsebene [23] - im Untersuchungsbeispiel wäre das die Ebene der Vorstandsmitglieder - erscheinen: Die Kommunikation der obersten Führungsebene steht unter zwei entscheidenden Begrenzungsfaktoren, wie sie auf den übrigen Führungsebenen nicht in solcher Schärfe zu beobachten sind:

- Kommunikation und Redundanz
- Kommunikation und gemeinsamer Nachrichtenvorrat.

---

21) Vgl. LITTMANN, H.E.: Die mittlere Führung als industrieorganisatorisches Problem, BFuP 1960, S. 516

22) Vgl. CATTEPOEL, D.: "Überzeugungs-Hierarchie", der Volkswirt 1965/51/52, S. 75 - 77

23) Vgl. KRÄHE, W.: Gedanken zu den Beziehungen zwischen sekundärer und primärer Geschäftsführung, ZfhF 1964, S. 329

Vgl. auch WIRTZ, C.: Organisationsformen der Betriebsführung, in: ZfhF 1949, S. 10 ff.

Die Umschreibung der obersten Führungsebene mit "primärer und sekundärer Geschäftsführung" deckt sich mit dem Begriffsinhalt von FISCHER.

Vgl. FISCHER, G.: Betriebsführung, S. 16

Das Gewicht der Repräsentationsfunktion, die der Aufrechterhaltung und Steuerung externer Kommunikationsnetze (Kunden, Lieferanten, Banken, Behörden usw.) dient, schränkt die der internen Kommunikation zur Verfügung stehende Zeit empfindlich ein. Daraus leitet sich die Forderung ab, daß Informationen zur und innerhalb der Unternehmensspitze so wenig wie möglich redundante Nachrichten aufweisen sollten; sie sollten sich nur auf die unbedingt nötige Nachrichtenmenge, gemessen an der zu treffenden Entscheidung, beschränken.

Der Funktion der vorgeschalteten Filter kommt deshalb gerade unter diesem Gesichtspunkt fundamentale Bedeutung zu. Aufgabe dieser Filter (Stabsstellen, Assistenten, Sekretariate) ist einmal, die Redundanz herabzusetzen und zum anderen die Information zu interpretieren. Diese Interpretation muß unter der Prämisse gleicher Verhaltens- und Urteilsweisen zwischen Sender und Empfänger geschehen, weil sich sonst die Herabsetzung der Redundanz [24] informationsverzerrend auswirken würde.

Die Forderung nach einem gemeinsamen Nachrichtenvorrat wird dann besonders deutlich, wenn sich ein Führungskollegium aus Polen zusammensetzt, deren Ausbildungs- und Aufstiegsweg verschieden ist. Verständigungsschwierigkeiten und Auslegungsdifferenzen finden darin häufig eine Erklärung. Derart strukturierte Kollegien, die sich natürlicherweise noch durch gegensätzliche betriebliche Interessenlagen auszeichnen, können durch Informationen gleichen Inhalts in ihrer objektivierbaren Entscheidungsgrundlage homogenisiert werden. [25]

412 Der Einfluß des Gegensatzes von Subordinationsquote und Anzahl der Führungsebenen auf die Kommunikationswege

Die Gegenüberstellung des Aufgabencharakters der einzelnen Führungsebenen mit verschiedenen Formen der Kommunikation hat gezeigt, daß

---

24) Zum Begriff der Redundanz vergleiche die Ausführungen unter dem Punkt 325 dieser Arbeit.

25) Unter Punkt 3312 wurde auf die bei der Vorstandssitzung angewandte Informationstechnik hingewiesen, die ein Höchstmaß an homogenen und kompatiblen Entscheidungsgrundlagen anstrebt.

die Betrachtung der Aufgabenstruktur aus diesem Blickwinkel zu einer allgemeinen Zuordnung zwischen Funktion und Kommunikation führt. Diese allgemeine Zuordnung muß sich naturgemäß auf die wesentlichsten Merkmale einer Ebene und in Verbindung dazu auf die charakteristischste Form der Informationsübertragung, -verarbeitung und -speicherung beschränken. Trotz ihrer generalisierenden Feststellungen ermöglicht diese Typisierung eine grundlegende Beschreibung jeder speziellen Aufgabenstruktur.

Bevor sich jedoch diese Arbeit mit den Merkmalen einzelner Positionsstrukturen beschäftigt, soll der Zusammenhang zwischen der Subordinationsquote als quantifizierbarem Ausdruck der Stufenstruktur und den möglichen Kommunikationswegen untersucht werden. Die Subordinationsquote kann als Bestimmungsfaktor des Mengengerüstes der Kommunikationswege angesehen werden; ihre Veränderung müßte sich deshalb zwangsläufig auf eine Veränderung des Informationsaustausches auswirken, wenn vorausgesetzt wird, daß die übrigen Einflußfaktoren der Kommunikation [26] unverändert bleiben.

4121 Der Gegensatz zwischen Subordinationsquote und Anzahl der Führungsebenen

Unter Subordinationsquote oder Kontrollspanne versteht man die Zahl der Direktunterstellungen pro Führungsposition. [27] Die Subordinationsquote läßt sich zahlenmäßig durch einen Quotienten darstellen, dessen

---

26) Es wird vor allem auf die Reihe soziologischer, traditionaler, gesellschaftspolitischer und technischer Faktoren hingewiesen.

27) Vgl. ULRICH, H.: Kontrollspanne und Instanzenaufbau, in: Organisation, TFB-Handbuchreihe, Band I, hrsg. von E. Schnaufer und K. Agthe, Berlin - Baden-Baden 1961, S. 267
GUTENBERG, E.: a.a.O., S. 101
GASSER, Chr.: a.a.O., S. 325
GRAICUNAS, V.A.: Gestaltung der Beziehungen im Betriebe, Internationales Rationalisierungsinstitut, Genf, Nr. 133, S. 41 ff.

Fortsetzung nächste Seite

Zähler immer durch den Zahlenwert 1 [28] und dessen Nenner durch die Zahl der Direktunterstellungen wiedergegeben wird.
Beispiel: Dem Vorstandsmitglied und Bereichsleiter VB 3 sind drei Haupt- und zwei Stabsabteilungsleiter unterstellt; der Subordinationsquotient beträgt 1/5.

Daraus kann gefolgert werden, daß der absolute Zahlenwert des Quotienten mit zunehmender Anzahl der Direktunterstellungen abnimmt; anders ausgedrückt: Je größer die Anzahl der Direktunterstellungen pro Führungsposition, umso kleiner wird der Subordinationsquotient sein.

Jede Organisation, die sich auf einen pyramidenartigen Aufbau stützt, sieht sich zwei Forderungen gegenüber: [29]

1. Die Zahl der Direktunterstellungen soll aus Gründen der Übersicht und Kontrolle möglichst gering sein; das bedeutet, daß der absolute Zahlenwert des Subordinationsquotienten möglichst gegen die Zahl 1 streben soll.
2. Die Anzahl der Führungsebenen soll sich - ebenfalls aus Gründen des besseren direkten Kontaktes zwischen Spitze und Basis der Pyramide - tendenziell einem Minimum nähern.

Fortsetzung von Fußnote 27)

URWICK, L.F.: The Manager's Span of Control, Harvard Business Review, Vol. 34 (1956), S. 39

PANKOKE, W.: a.a.O., S. 49

28) Nur bei Mehrfachunterstellungen würde diese Definition nicht zutreffen. Abgesehen davon, daß in der untersuchten Führungsorganisation Mehrfachunterstellungen nur in einer Mischform vorkommen, (Vgl. dazu die Ausführungen über die Zentralabteilungen auf S. 14 ff. und die Fußnote 6 auf S. 17) sind Mehrfachunterstellungen im wesentlichen kein quantitatives Problem.
Sie sind keine Frage der Subordinationsquote, sondern vielmehr ein qualitatives Problem, weil sie den Inhalt, die Abgrenzung und die Sicherung von Untergebenen- und Vorgesetztenfunktionen berühren.

29) Vgl. ILLETSCHKO, L.: Unternehmenstheorie, Elemente rationaler Betriebslenkung, Wien 1964, S. 79

Es leuchtet ein, daß beide Forderungen nicht gleichzeitig zu erfüllen sind. Entweder ist bei gegebener Gesamtzahl der Organisationsmitglieder die Zahl der Direktunterstellungen klein und die Anzahl der Führungsebenen groß oder umgekehrt.

Der Gegensatz zwischen beiden Forderungen soll an folgendem Beispiel verdeutlicht werden, das von einer Gesamtmitgliederzahl einer Führungsorganisation von 15 Personen ausgeht: Der Fall A ist durch den Subordinationsquotienten 1/2 und durch vier Führungsebenen gekennzeichnet. Der Fall B ist durch den Subordinationsquotienten 1/14 und durch zwei Führungsebenen gekennzeichnet.

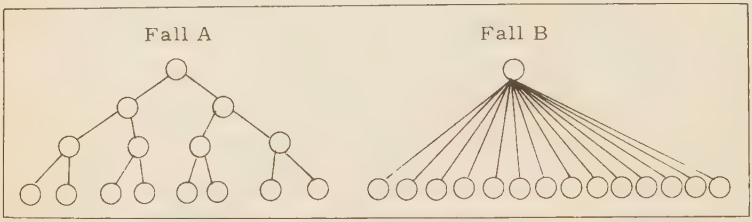


Abb. 38 Die Abhängigkeit zwischen Subordinationsquotient und Anzahl der Führungsebenen

Dieser Gegensatz führt zu der Überlegung, daß zwischen beiden Grenzfällen ein Kompromiß derart geschlossen werden muß, daß die Zahl der Direktunterstellungen nicht über eine gewisse Grenze hinaus ansteigt und daß die Zahl der Führungsebenen auf ein vertretbares Maß begrenzt wird. Untersuchungen fanden heraus, daß das Optimum für die Zahl der Direktunterstellungen in der Vorgesetztenstruktur zwischen den Zahlenwerten 4 und 7 liegt; auf der oberen Führungsebene näher beim Zahlenwert 4. [30)]

---

30) Vgl. dazu:
GASSER, Chr.: a.a.O., S. 328
Diese Aussage wird nicht durch die Beobachtung entkräftet, daß im Fertigungsbereich eine Meisterei zwischen 30 und 50 Personen umfaßt. In diesem Fall darf man den Meister nicht als direkten Vorgesetzten ansehen, sondern muß - was ja der Realität weitaus mehr entspricht - auch die Zahl der Vorarbeiter und Gruppenführer berücksichtigen.

Im weiteren Verlauf der wissenschaftlichen Durchdringung dieses Fragenkomplexes hatte man in der Organisationsliteratur dem Problem der möglichen kommunikativen Kontakte zwischen den einzelnen Organisationsmitgliedern mehr Beachtung geschenkt. "GRAICUNAS hat nachgewiesen, daß die Zahl der Beziehungen zwischen dem Leiter einer Abteilung und den Mitgliedern der Abteilung nicht proportional, sondern überproportional zur Zahl der Abteilungsmitglieder steigt." [31)]

Es muß dabei dem Umstand besondere Beachtung geschenkt werden, daß nicht die Zahl der direkten Beziehungen und der Querverbindungen, sondern daß es die direkten Gruppenbeziehungen sind, die zu einer solchen Überproportionalität führen.

Anzahl der Mitglieder	1	2	3	4	5
Anzahl der Direktkontakte	1	2	3	4	5
Anzahl der Querkontakte	0	2	6	12	20
Anzahl der Gruppenkontakte	0	2	9	28	75
Gesamtkontakte	1	6	18	44	100

Abb. 39 Mitgliederzahl und Kontaktzahl [32)]

Dieses Ergebnis dient als Ausgangspunkt der Überlegung, wie sich das Kommunikationssystem zum Befehlssystem innerhalb einer Führungsorganisation verhält, dessen Aufbau durch den Subordinationsquotienten bestimmt und durch die Stufenstruktur wiedergegeben wird.

---

31) GUTENBERG, E.: Unternehmensführung, S. 115

32) Dieses Beispiel wird in Anlehnung an GASSER gezeigt,
Vgl. GASSER, Chr.: a.a.O., S. 326
Dabei bedeutet Gruppenkontakt:
Im Kommunikationssystem der drei Pole A, B und C sind folgende Gruppenkonstellationen denkbar:
A kommuniziert mit der Gruppe BC, B kommuniziert mit der Gruppe AC, C kommuniziert mit der Gruppe AB. Unter der Annahme der getrennten Flußrichtung, die ja auch GASSER unterstellt, und unter Außerachtlassung verschiedener Gruppenbeziehungen kommt MACNIECE bei einem Vorgesetzten und 5 Untergebenen zu 41 Kommunikationskanälen zwischen diesen Personen.
Fortsetzung nächste Seite

4122 Die Kommunikationswege - eine Modellbetrachtung

A) 1. Zunächst sei von der Annahme ausgegangen, daß Kommunikationssystem und Befehlssystem identisch sind. Die Anzahl der Organisationsmitglieder sei = n, die Zahl der Kommunikationswege oder Befehlswege = w; die möglichen Kommunikationswege errechnen sich nach der Formel: [33]

$$(1) \qquad w = n - 1$$

Die Aussage dieser Formel soll an den beiden folgenden Beispielen verdeutlicht werden:

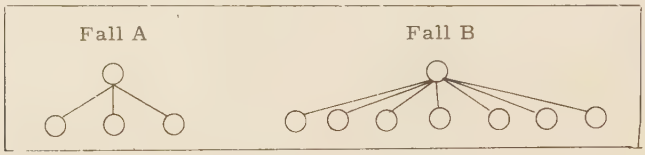


Abb. 40 Kommunikationswege bei zwei Führungsebenen

Fortsetzung von Fußnote 32)

Vgl. MAC NIECE, E.N.: Production Forecasting, Planning and Control, New York 1957, S. 238

RUBENSTEIN zitiert KEPHART, der für die Regelung aller Beziehungen innerhalb einer Gruppe die Formel

$$N = \frac{3^n - 2^{n+1} - 1}{2}$$

gefunden hat. Dabei ist N = Gesamtzahl der Beziehungen, n = Anzahl der Pole.

Für eine Gruppe von 5 Polen kommt KEPHART auf 90 Kommunikationswege; er nähert sich damit der von GASSER angegebenen Zahl.

Vgl. dazu:

RUBENSTEIN, A.H.: Measuring Communication in Industrial Research, S. 316, in: Somo Theories of Organization, hrsg. von A.H. RUBENSTEIN und CH.J. HABERSTROH, Homewood, Ill., 1960

33) Vgl. die Formeln bei CARTWRIGHT, D.: a.a.O., S. 263

CARTWRIGHT gibt die minimal möglichen Kommunikationswege mit der Formel L = P - 1 an; das trifft für den von uns aufgestellten Fall zu, daß Kommunikationswege und Befehlssystem identisch sind.

Beim Fall A sind bei vier Mitgliedern drei Kommunikations- bzw. Befehlswege festzustellen.
Beim Fall B sind bei acht Mitgliedern sieben Kommunikations- bzw. Befehlswege festzustellen.

2. Es wird nun die Prämisse aufgegeben, daß nur eine Unterstellungsebene das Modell kennzeichnet; das Modell wird deshalb um den Subordinationsquotienten s und die Anzahl der Führungsebenen f erweitert.

Die möglichen Kommunikationswege errechnen sich ebenfalls nach der Formel:

$$w = n - 1 \qquad (1)$$

Die Anzahl der Führungsebenen - oder anders ausgedrückt - der Subordinationsquotient sind ohne Einfluß, denn die Zahl der Kontakte bleibt konstant, unabhängig davon, ob die Spitze über drei Direktunterstellte oder über zwei Direktunterstellte und einen Untergebenen in der dritten Ebene oder über einen Direktunterstellten, einen Untergebenen in der dritten und einen Untergebenen in der vierten Ebene verfügt. Die folgenden Beispiele sollen diese Feststellung verdeutlichen:

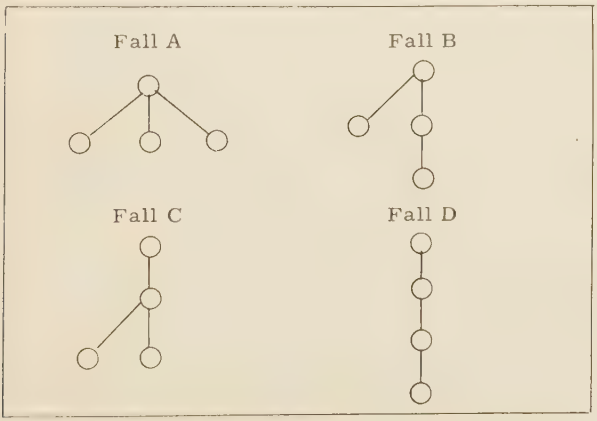


Abb. 41 Kommunikationswege und Subordinationsquotient bei zwei und mehr Führungsebenen

- Der Fall A mit vier Mitgliedern und drei Direktunterstellten ist durch drei Kommunikationswege und den Subordinationsquotienten $s = 1/3$ gekennzeichnet.

- Der Fall B mit vier Mitgliedern, zwei Direktunterstellungen und einem Untergebenen in der dritten Ebene ist ebenfalls durch drei Kommunikationswege, aber durch den Subordinationsquotienten zwischen erster und zweiter Ebene $s_2 = 1/2$ und den Subordinationsquotienten zwischen zweiter und dritter Ebene $s_3 = 1/1$ gekennzeichnet.

- Der Fall C mit vier Migliedern, einer Direktunterstellung und zwei Untergebenen in der dritten Ebene ist ebenfalls durch drei Kommunikationswege, aber durch den Subordinationsquotienten zwischen erster und zweiter Ebene $s_2 = 1/1$ und den Subordinationsquotienten zwischen zweiter und dritter Ebene $s_3 = 1/2$ gekennzeichnet.

- Der Fall D mit vier Mitgliedern, einer Direktunterstellung, einem Untergebenen in der dritten, einem Untergebenen in der vierten Ebene ist ebenfalls durch drei Kommunikationswege und durch den Wert 1/1 für die Subordinationsquotienten zwischen erster und zweiter, zweiter und dritter sowie dritter und vierter Ebene gekennzeichnet.

B) Dieser Modellabschnitt wird verlassen; es wird unterstellt, daß zwischen jedem Mitglied der Organisation - ohne Rücksicht auf die Rangzugehörigkeit - Kontakte bestehen sollen. Es soll weiter die Annahme gelten, daß bei jedem Kontakt (Kommunikationsweg) eine zweiseitige Informationsflußrichtung möglich ist:

Abb. 42 Zweiseitige Informationsflußrichtung zwischen den Polen A und B

Entsprechend der Theorie der Graphen gilt für derartige Kommunikationsstrukturen folgende Formel: [34]

$$(2) \qquad w = \frac{n\,(n-1)}{2}$$

Auch in diesem Modellabschnitt bleiben Subordinationsquotient und Anzahl der Führungsebenen ohne Einfluß auf die Anzahl der Kommunikationswege. Diese Aussage wird durch folgende Beispiele belegt:

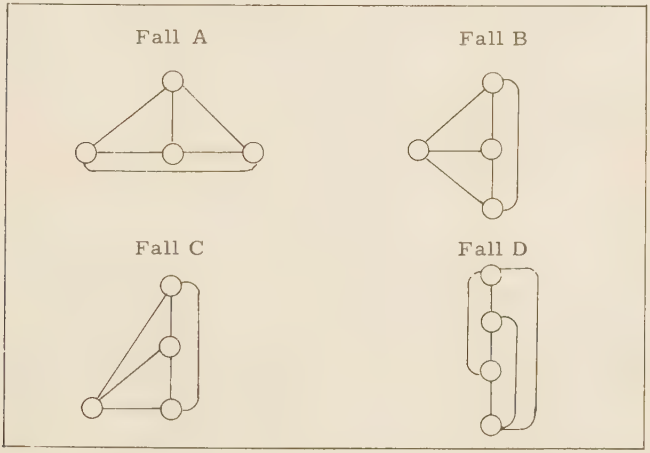


Abb. 43 Vollständige Kommunikation bei zwei und mehr Führungsebenen

34) Vgl. dazu die Ausführungen von CARTWRIGHT, D.: a.a.O., S. 263
CARTWRIGHT stellt für die vorliegende Situation die Formel auf:

$$L = 1/2\ P\ (P - 1)$$

wobei L = Anzahl der Kommunikationswege und P = Anzahl der Kommunikationspole ist. Diese Formel bezeichnet den gleichen mathematischen Zusammenhang wie die oben angegebene Formel (2)

Die Fälle A, B, C und D gleichen in der Konstellation ihrer Pole den Beispielen auf S. 119 dieser Untersuchung. Ebenfalls identisch sind die jeweilige Anzahl von Führungsebenen und die einzelnen Subordinationsquotienten. Lediglich die Zahl der möglichen kommunikativen Kontakte hat sich von drei auf sechs erhöht, bleibt aber für jeden einzelnen Fall konstant bei diesem Zahlenwert.

C) Die Identität zwischen Kommunikationssystem und Befehlssystem wird nun mit folgender Begründung aufgegeben:

> Die Beziehungen zwischen den einzelnen Mitgliedern der Organisation (zwischen den Kommunikationspolen) werden durch das Befehlssystem nicht hinreichend gekennzeichnet. "Nur wenn die Informationswege mit den Dienstwegen identisch sind, stimmen Kompetenzsystem und Kommunikationssystem überein. Das ist aber nur selten der Fall." [35]

Im Gegensatz dazu ist es genauso wirklichkeitsfremd, wenn unterstellt wird, daß in einer Organisation jedes Mitglied mit jedem anderen Mitglied in Kommunikationsverbindung treten muß. Aber nur unter dieser Bedingung ist es gerechtfertigt, die Kommunikationswege mit Hilfe der Formel (2) zu berechnen. Man muß MORGENSTERN zustimmen, wenn er feststellt, daß Gitter, Bäume, Netze usw. die geeignete Form zu sein scheinen, um die Beziehungen zwischen den einzelnen Polen zu beschreiben. [36] Damit ist aber noch nicht bewiesen, daß diese Gitter, Bäume und Netze immer die Form eines vollständig verbundenen Graphen mit einer größtmöglichen Zahl von Linien aufweisen müssen.

---

35) ALBACH, H.: Zur Theorie der Unternehmensorganisation, in ZfhF 1959, S. 248

vgl. auch WARDENBERG, J.: Trennung und Identität von Kompetenz und Kommunikationssystem im Rahmen der Unternehmensorganisation, ZfB 1963, S. 124

Selbst so anerkanntemAutoren wie Ch. BARNARD ist der Fehler unterlaufen, nicht genügend scharf zwischen Autoritätsbeziehung und Kommunikationswegen zu unterscheiden,

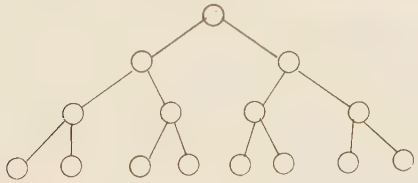
vgl. BARNARD, Ch.: The Functions of the Executive, Cambridge, Mass. 1938, S. 175 - 181

36) Vgl. MORGENSTERN, O.: a.a.O., S. 53

Der Modellfall, der durch die Formel (2) gekennzeichnet ist, soll deshalb der Realität in zwei Schritten angenähert werden:

1. Nur in horizontaler Richtung besteht unbegrenzte Möglichkeit des Informationsaustausches; vertikal ist der Informationsaustausch an die Befehlswege gebunden. Es wird das Beispiel einer Führungsorganisation mit insgesamt 15 Mitgliedern zugrundegelegt:

   Der Fall A ist gekennzeichnet durch 15 Pole, vier Führungsebenen und einen Subordinationsquotienten von 1/2, der für alle Ebenen gilt. Er läßt sich wie folgt graphisch darstellen: [37]



   Die Zahl der Gesamtkontakte errechnet sich wie folgt:

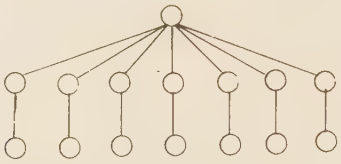
Querkontakte (nach Formel 2)	
erste Führungsebene	0
zweite Führungsebene	1
dritte Führungsebene	6
vierte Führungsebene	28
Summe 1	35
vertikale Kontakte (nach Formel 1)	14
Summe 2	49

   Für den Fall A ergeben sich 49 Gesamtkontakte.

---

37) Auf die Kennzeichnung der Querkontakte wird aus Gründen der Übersichtlichkeit der Darstellung verzichtet.

Der Fall B ist gekennzeichnet durch 15 Pole, drei Führungsebenen, durch die Subordinationsquotienten zwischen erster und zweiter Führungsebene $s_2 = 1/7$ sowie zwischen zweiter und dritter Führungsebene $s_3 = 1/1$. Er läßt sich wie folgt graphisch darstellen: [38)]



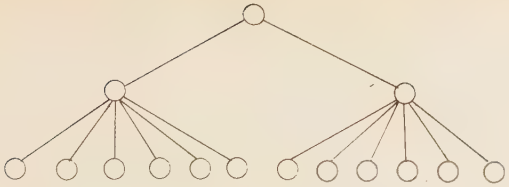
Die Zahl der Gesamtkontakte errechnet sich wie folgt:

Querkontakte (nach Formel 2)	
erste Führungsebene	0
zweite Führungsebene	21
dritte Führungsebene	21
vierte Führungsebene	-
Summe 1	42
vertikale Kontakte (nach Formel 1)	14
Summe 2	56

Für den Fall B ergeben sich 56 Gesamtkontakte

Der Fall C ist gekennzeichnet durch 15 Pole, drei Führungsebenen, durch die Subordinationsquotienten zwischen erster und zweiter Führungsebene $s_2 = 1/2$ und zwischen zweiter und dritter Führungsebene $s_3 = 1/6$. Er läßt sich wie folgt graphisch darstellen: [38)]

38) Auf die Kennzeichnung der Querkontakte wird aus Gründen der Übersichtlichkeit der Darstellung verzichtet.

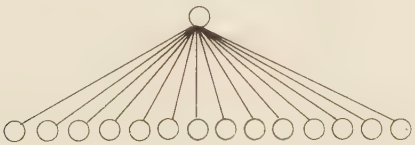


Die Zahl der Gesamtkontakte errechnet sich wie folgt:

Querkontakte (nach Formel 2)	
erste Führungsebene	0
zweite Führungsebene	1
dritte Führungsebene	66
Summe 1	67
vertikale Kontakte (nach Formel 1)	14
Summe 2	81

Für den Fall C ergeben sich 81 Gesamtkontakte.

Der Fall D ist gekennzeichnet durch 15 Pole, zwei Führungsebenen und durch den Subordinationsquotienten s = 1/14. Er läßt sich wie folgt graphisch darstellen: [39]



Die Zahl der Gesamtkontakte errechnet sich wie folgt:

39) Auf die Kennzeichnung der Querkontakte wird aus Gründen der Übersichtlichkeit der Darstellung verzichtet.

Querkontakte (nach Formel 2)	
erste Führungsebene	0
zweite Führungsebene	91
Summe 1	91
vertikale Kontakte (nach Formel 1)	14
Summe 2	105

Für den Fall D ergeben sich 105 Gesamtkontakte.

Das Ergebnis kann wie folgt zusammengefaßt werden:

	Fall A	Fall B	Fall C	Fall D
Polzahl	15	15	15	15
Führungsebenen	4	3	3	2
Subordinationsquotient [40]	2	4	4	14
Gesamtkontaktzahl	49	56	81	105

2. Auf einer Führungsebene besteht nur innerhalb der einzelnen Gruppen und zwischen den Gruppen als organisatorische Einheiten kommunikativer Kontakt. Vertikal ist der Informationsaustausch an die Befehlswege gebunden. Das Beispiel einer Führungsorganisation mit 15 Mitgliedern wird beibehalten.

   Für den Fall A gelten die gleichen Bedingungen und die gleiche graphische Darstellung wie für den Fall A auf S. 123 dieser Untersuchung.

---

40) Beim zusammengefaßten Ergebnis wurde der durchschnittliche Subordinationsquotient als arithmetischer Mittelwert aus den Subordinationsquotienten der einzelnen Führungsebenen berücksichtigt.

Die Zahl der Gesamtkontakte errechnet sich wie folgt:

Querkontakte (nach Formel 2)		
erste Führungsebene	0	
zweite Führungsebene	1	(2 Pole)
dritte Führungsebene	3	(2 Gruppen à 2 Pole)
vierte Führungsebene	10	(4 Gruppen à 2 Pole)
Summe 1	14	
vertikale Kontakte (nach Formel 1)	14	
Summe 2	28	

Für den Fall A ergeben sich 28 Gesamtkontakte.

Für den Fall B gelten die gleichen Bedingungen und die gleiche graphische Darstellung wie für den Fall B auf S. 124 dieser Untersuchung.

Die Zahl der Gesamtkontakte errechnet sich wie folgt:

Querkontakte (nach Formel 2)		
erste Führungsebene	0	
zweite Führungsebene	21	(7 Pole)
dritte Führungsebene	21	(7 Pole)
Summe 1	42	
vertikale Kontakte (nach Formel 1)	14	
Summe 2	56	

Für den Fall B ergeben sich 56 Gesamtkontakte

Für den Fall C gelten die gleichen Bedingungen und die gleiche graphische Darstellung wie für den Fall C auf S. 124/125 dieser Untersuchung.

Die Zahl der Gesamtkontakte errechnet sich wie folgt:

Querkontakte (nach Formel 2)		
erste Führungsebene	0	
zweite Führungsebene	1	(2 Pole)
dritte Führungsebene	31	(2 Gruppen à 6 Pole)
Summe 1	32	
vertikale Kontakte (nach Formel 2)	14	
Summe 2	46	

Für den Fall C errechnen sich 46 Gesamtkontakte.

Für den Fall D gelten die gleichen Bedingungen und die gleiche graphische Darstellung wie für den Fall D auf S. 126 dieser Untersuchung.

Die Zahl der Gesamtkontakte errechnet sich wie folgt:

Querkontakte (nach Formel 2)	
erste Führungsebene	0
zweite Führungsebene	91
Summe 1	91
vertikale Kontakte (nach Formel 1)	14
Summe 2	105

Für den Fall D errechnen sich 105 Gesamtkontakte.

Das Ergebnis kann wie folgt zusammengefaßt werden:

	Fall A	Fall B	Fall C	Fall D
Polzahl	15	15	15	15
Führungsebene	4	3	3	2
Subordinationsquotient[41)]	2	4	4	14
Gesamtkontaktzahl	28	56	46	105

Fußnote 41) siehe nächste Seite

Das folgende Schaubild stellt die Ergebnisse des ersten und zweiten Untersuchungsschrittes der Modellvariation C nochmals graphisch gegenüber (Vgl. die Zusammenfassungen auf den Seiten 126 und 128 dieser Arbeit). Auf der X-Achse des Schaubilds ist die Anzahl der Führungsebenen, auf der Y-Achse die Anzahl der möglichen Gesamtkontakte abgetragen. Bei konstanter Mitgliederzahl drückt sich der durchschnittliche Subordinationsquotient in der Anzahl der Führungsebenen aus. Die Ergebnisse des ersten Untersuchungsschrittes werden durch die grüne, die Ergebnisse des zweiten Untersuchungsschrittes durch die rote Kurve dargestellt.

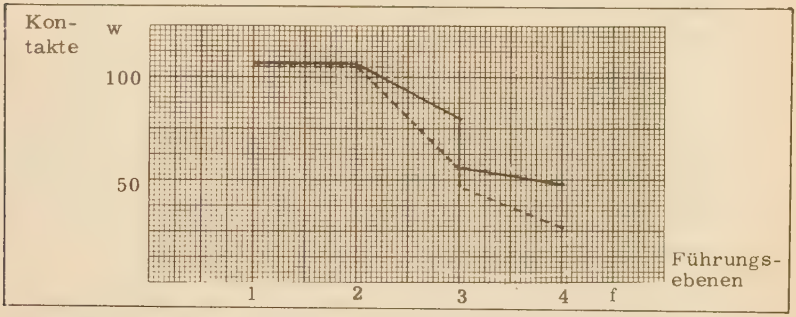


Abb. 54 Die Abhängigkeit zwischen der Anzahl der Führungsebenen und Anzahl der Gesamtkontakte
(grün = ——— rot = – – – –)

4123 Schlußfolgerungen

Wenn davon ausgegangen wird, daß

- das Bild der Führungsorganisation einer Unternehmung grundsätzliche Ähnlichkeit mit einer Pyramide aufweist,

- die Zahl der Mitglieder pro Führungsebene mit deren Nähe zur Basis zunimmt oder der Subordinationsquotient immer = 1 ist,

---

41) Beim zusammengefaßten Ergebnis wurde der durchschnittliche Subordinationsquotient als arithmetischer Mittelwert aus den Subordinationsquotienten der einzelnen Führungsebenen berücksichtigt.

- der Subordinationsquotient damit eine Funktion der Anzahl der Führungsebenen und der Polzahl ist ($s_\phi = \frac{f}{n} - 1$),
- in der Modellunternehmung bis zu vier Führungsebenen anzutreffen sind,
- das durch die Aufgabenstruktur bedingte Kommunikationssystem einer Unternehmung durch vollständig verbundene Graphen überdimensioniert dargestellt und
- das durch die Aufgabenstruktur bedingte Kommunikationssystem einer Unternehmung durch den Instanzenzug unterdimensioniert dargestellt wird,

dann läßt sich aus dieser Modellbetrachtung folgendes schließen:

1. Die Ergebnisse lassen erkennen, daß eine Beeinflussung zwischen Stufenstruktur und der Quantität kommunikativer Kontakte besteht, die letztlich auf den Gliederungsumfang der Führungshierarchie zurückzuführen ist.

2. Generell läßt eine abnehmende Anzahl der Führungsebenen eine steigende Zahl von Kommunikationswegen erwarten. Diese Feststellung deckt sich mit den Ergebnissen von PANKOKE, der ein stärkeres Ansteigen der Führungskräfte im Vergleich zur Gesamtbeschäftigtenzahl in der ersten Ausdehnungsphase eines Unternehmens nachgewiesen hat, worin sich schließlich die Deckung eines gewissen Nachholbedarfes ausdrückt. [42)]

   Die steigende Zahl von Kommunikationswegen ist bedingt durch die Notwendigkeit des kommunikativen Kontaktes aller oder einer überwiegenden Zahl von Untergebenen mit der Unternehmensspitze bei einer oder zwei Führungsebenen.

---

42) Vgl. PANKOKE, W.: a.a.O., S. 52 ff.

3. Daraus folgt, daß eine fortschreitende Aufgabendifferenzierung, die sich - wie festgestellt wurde - auch in der Anzahl der Führungsebenen niederschlägt, den Informationsaustausch begünstigt:

   a) Insgesamt gesehen nimmt bei konstanter Polzahl und einem Anwachsen der Führungsebenen die Zahl der möglichen Kommunikationswege ab.

   b) Diese Erscheinung erklärt sich damit, daß die einzelnen Informationen bei zunehmender Aufgabendifferenzierung nicht mehr das gesamte Kommunikationsnetz durchlaufen müssen; die Schnittpunkte [43] im Kommunikationsnetz übernehmen in gewissem Umfang den totalen Kontakt.

   c) Mit der Zunahme der Schnittpunkte wächst aber auch die Empfindlichkeit des Netzes gegenüber Störungen; das mag die Anfälligkeit dezentralisierter Organisationsstrukturen im Hinblick auf einen verlustfreien Informationsaustausch erklären.

4. Die zuletzt behandelte schrittweise Modifizierung des Ausgangsmodells dient der Angleichung an die Realität. Diese Modifizierung ist durch die Annahme gekennzeichnet, daß der vertikale Informationsaustausch entlang des Instanzenzuges verläuft und daß der horizontale Informationsaustausch in unbeschränktem oder teilweise beschränktem Umfang zwischen den auf gleicher Ebene liegenden Polen erfolgt.

4124 Modell und Realität

Eine Angleichung an die Realität muß davon ausgehen, daß sich die bisherigen modellhaften Beschreibungen betrieblicher Kommunikationsnetze auf die beiden folgenden Grenzfälle beziehen: [44]

---

43) Auf die Stellung bedeutsamer Schnittpunkte im Kommunikationsnetz der untersuchten oberen Führungsorganisation und auf die damit verbundene Problematik wird später noch eingegangen werden. Vgl. S. 143 ff.

44) Vgl. die Ausführungen auf S. 118 und 120

- Kommunikationswege und Befehlswege sind identisch, d.h. der Informationsaustausch erfolgt nur über den Instanzenzug.
- das Kommunikationsnetz ist ein vollständig verbundener Graph, d.h. jedes Mitglied der Organisation steht mit jedem anderen Organisationsmitglied in kommunikativem Kontakt.

Es dürfte nicht schwerfallen, die Irrealität des ersten Grenzfalles zu beweisen. Wenn die betriebliche Praxis nach diesem Grenzfall verfahren würde, würde der Prozeß der Leistungserstellung und Leistungsverwertung in einem formalen Schema ersticken, das keinerlei Flexibilität des Informationsaustausches zwischen den einzelnen Entscheidungsträgern zuläßt.

Um die Unhaltbarkeit der Thesen des ersten Grenzfalles zu belegen, werden die kommunikativen Kontakte einer bestimmten Führungsposition näher untersucht. Die Untersuchung beschränkt sich auf die Position VB 2 und schließt sämtliche organisierten (schriftlich fixierten) Kontakte, die von dieser Position ausgehen oder zu ihr hinführen, ein. Es erscheint gerechtfertigt und vertretbar, nur die organisierten Kontakte zu untersuchen, weil sie als Folge ihrer leichten Erfaßbarkeit am ehesten eine quantifizierbare Aussage zulassen und weil sie im allgemeinen einen repräsentativen, relativ konstanten Anteil an der Gesamtheit aller Kontakte darstellen. [45] Das folgende Ergebnis gibt nur die Anzahl der organisations-

---

45) Zum Begriff der organisierten Kontakte vgl. Fußnote 67, S. 145 dieser Untersuchung. Den Auswertungen auf den S. 148 ff. liegen ebenfalls organisierte Kontakte zugrunde.
Aus folgenden Gründen darf angenommen werden, daß sich in den organisierten Kontakten die Gesamtheit aller durch die einzelnen Aufgabenkombinate bedingten kommunikativen Kontakte widerspiegelt:
Kommunikative Kontakte lassen sich in
improvisierte Kontakte und
organisierte Kontakte
gliedern (Vgl. ACKER, H.: Organisationsanalyse, S. 72). Die organisierten Kontakte umfassen sowohl alle schriftlichen wie auch einen Teil der mündlichen Kontakte. Die schriftlichen Kontakte der oberen Führungsorganisation drücken sich durchweg in den in der Fußnote 70, Seite 147 beschriebenen Formen aus. Für mündliche Kontakte

Fortsetzung nächste Seite

internen Kontakte von VB 2 während eines Zeitraums von vier Wochen wieder und enthält keine Aussage über Inhalt, Länge und Bedeutung der einzelnen Informationen: [46]

Informationen der Pos. VB 2 durch / von/an	Aktenvermerke und Bearbeitungshinweise	Bespr.- und Telefonnotizen	Besuchs- und Reiseberichte	periodische Meldungen	Summe absol.		Summe %
VB 1	10	3	5	-	18	39	21
VB 3	5	3	3	-	11		
VB 4	1	4	5	-	10		

Fortsetzung von Fußnote 45)

läßt sich die gleiche Unterscheidung zwischen

improvisierten mündlichen und
organisierten mündlichen Kontakten

treffen. Zur ersten Gruppe zählen Einzelgespräche (direkt von Person zu Person oder über technische Hilfsmittel wie z.B. Telefon, Wechselsprechanlage usw.) oder Gruppengespräche, soweit sich das Kontaktergebnis nicht in organisierter Form niederschlägt. Zur zweiten Gruppe zählen ebenfalls Einzelgespräche, Gruppengespräche in Form von Arbeitsbesprechungen, fallweisen oder periodischen Konferenzen usw. Die Kontakte und ihr Inhalt sind schriftlich fixiert.

An Hand von Telefonkostenverteilungen für einzelne Führungspositionen, die sowohl externe wie interne Kontakte erfassen, konnten keine Abweichungen in der strukturellen Verteilung von organisierten (auch mündlich organisierten Kontakten) und improvisierten Kontakten festgestellt werden. Quantitative Abweichungen waren vorhanden; sie sprechen aber nicht dagegen, daß grundlegende Parallelen zwischen der Kontaktstruktur organisierter und übriger Kommunikation pro Führungsposition vorhanden sind. In aller Regel induzieren die organisierten Kontakte eine Folge von improvisierten mündlichen Kontakten, die sich aber letztlich in der Verteilung organisierter Kontakte und in deren Inhalt niederschlagen. Das trifft wahrscheinlich gerade in dem Bereich der Unternehmungsführung zu, der sich durch die vorwiegend verbindende Kommunikation auszeichnet; vgl. dazu die Ausführungen auf S. 109 ff.

46) Vgl. auch das Untersuchungsergebnis auf Seite 149
Diese Tabelle ist mit den dort angegebenen Kontaktangaben identisch.

Informationen der Pos. VB 2 durch / von/an	Aktenvermerke und Bearbeitungshinweise	Bespr.- und Telefonnotizen	Besuchs- und Reiseberichte	periodische Meldungen	Summe absol.		Summe %
H 11	1	3	2	2	8		
H 12	3	5	3	-	11		
H 13	-	1	1	-	2	32	17
H 14	-	2	2	-	4		
S 15	2	-	1	4	7		
H 21	4	3	1	2	10		
H 22	3	2	3	2	10		
H 23	6	2	3	24	35	80	42
S 24	12	8	5	-	25		
H 31	1	3	2	-	6		
H 32	-	1	1	-	2		
H 33	-	1	2	1	4	13	7
S 34	-	-	-	-	-		
S 35	-	1	-	-	1		
H 41	-	2	1	-	3		
H 42	-	1	1	2	4	7	
S 43	-	-	-	-	-		
Z 51	3	3	2	3	11		
Z 52	-	-	2	-	2	16	9
Z 53	-	2	1	-	3		

Abb. 45 Kommunikationsstruktur der Position VB 2

In der Abb. 45 interessieren vor allem die unter der letzten Spalte ausgewiesenen Prozentsätze. Sie geben an, wie sich die Gesamtzahl der organisationsinternen Kontakte der Führungsposition VB 2 auf die einzelnen Führungsgruppen aufteilen. Diese Relationen lassen sich graphisch wie

folgt darstellen:

Von den Gesamtkontakten (100 %) entfallen auf:

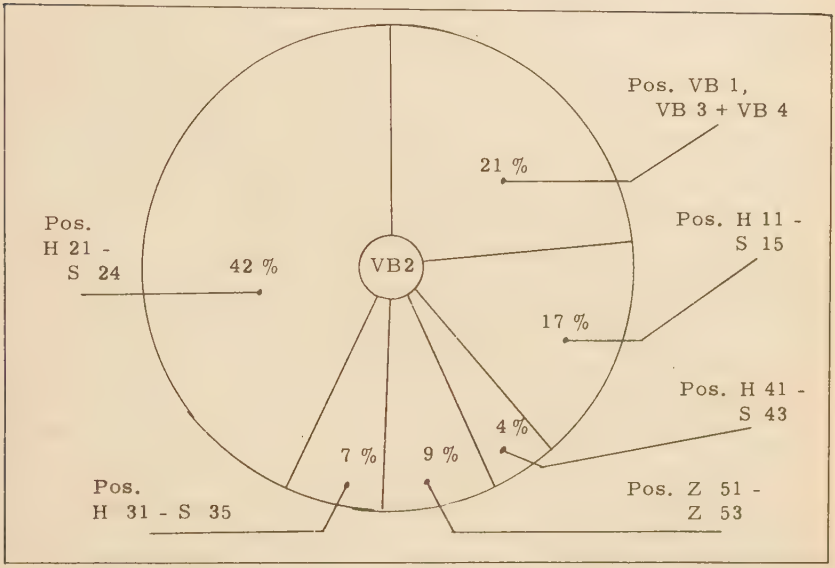


Abb. 46 Aufteilung der schriftlichen Kommunikationskontakte der Position VB 2

Ohne an dieser Stelle auf Einzelheiten dieser Kontaktverteilung einzugehen (darauf kommt die Untersuchung der Kommunikationsschnittpunkte noch zurück) läßt sich aus dem tabellarischen wie graphischen Ergebnis der Untersuchung leicht erkennen, daß die Prämissen des ersten Grenzfalls für die Realität nicht zutreffen. Die Kommunikationskontakte folgen in der Praxis zwar auch dem Instanzenzug, aber bereits ein Fünftel der Kontakte entfällt auf Querverbindungen zu den übrigen Vorstandspositionen und 30 % der Kontakte führen über die Bereichsgrenzen hinweg. Nur ca. die Hälfte aller erfaßten Kontakte fällt unter die Prämisse der Identität von Kommunikationsnetz und Befehlssystem.

Das Kommunikationsbild der übrigen Führungspositionen kann im Einzelfall von dem Muster dieser Verteilung abweichen; es darf aber als sicher angenommen werden, daß bei keiner Führungsposition das Modell des ersten Grenzfalls vorliegen wird. Damit scheidet dieser Grenzfall als realitätsfern aus.

Der zweite Grenzfall ist durch den totalen kommunikativen Kontakt jedes Mitglieds mit jedem anderen Mitglied der Organisation gekennzeichnet. Je nach dem, wie ausgedehnt das Zeitintervall bemessen wird, in dem diese Bedingung zu erfüllen ist, kommt man zu mehr oder weniger realistischen Ergebnissen. Wenn der Grenzfall unter der Prämisse auf die Praxis angewandt wird, daß sämtliche möglichen Kommunikationskontakte während des Bestandes der Führungsorganisation erfaßt werden sollen, dann muß man einräumen, daß dieser Grenzfall durchaus gegeben sein kann. Es ist nicht unrealistisch anzunehmen, daß jedes Mitglied der untersuchten 24-köpfigen Führungsorganisation einmal im Laufe seiner Zugehörigkeit zu diesem Organisationskreis mit jedem anderen Mitglied dieses Kreises in kommunikativen Kontakt tritt. [47] Es lassen sich generell keine bedeutsamen Einwände gegen diese Annahme vorbringen. In der Aufgabenstruktur jeder einzelnen Führungsposition sind Ansatzpunkte gegeben, die zu irgendeinem Zeitpunkt zu derartigen Kontakten führen können.

Die Grenzen dieses Modells der totalen Kommunikation sind jedoch relativ schnell erreicht, wenn

a) die Mitgliederzahl der oberen Führungsorganisation gesteigert wird. Es erscheint zweifelhaft, ob bereits bei einer Mitgliederzahl von 100 Personen ein totaler Kontakt auch innerhalb eines längeren Zeitraums noch möglich ist. [48]

---

47) Auf eine geschlossene Führungsebene innerhalb der oberen Führungsorganisation bezogen ist diese Situation in einem Fall, nämlich bei den turnusmäßigen Vorstandssitzungen mit 4 bzw. 5 Teilnehmern beobachtet worden.

48) Die Richtigkeit dieser Hypothese kann im Rahmen der untersuchten Führungsorganisation nicht bewiesen werden.

b) die Untersuchung zur Feststellung des Umfangs der kommunikativen Beziehungen sich auf einen verhältnismäßig kurzen Zeitraum beschränkt. Je kürzer der Zeitraum gewählt wird [49], in dem die Kontaktstruktur einer Führungsposition untersucht wird, desto stärker treten einzelne Kommunikationsnetze in den Vordergrund, die durch spezifische Aufgabenstellungen entstehen und nach der Erfüllung der Aufgaben wieder zerfallen. Derartige Kommunikationsnetze können im Einzelfall Kontakte zwischen jeder der zur oberen Führungsorganisation zu rechnenden Positionen herstellen; ein gleichzeitiger Kontakt jeder Position mit jeder anderen im Rahmen einer konkreten Aufgabenerfüllung scheint jedoch wenig wahrscheinlich. Die Kontaktnetze werden sich deshalb wohl immer nur auf ganz bestimmte, durch die zu lösende Aufgabenstellung definierte Personenkreise beziehen. [50]

Diese beiden Feststellungen rechtfertigen schließlich die Aufgabe der Annahme des zweiten Grenzfalls, daß die Kommunikation innerhalb umfangreicher Führungsorganisationen durch die Bedingung des totalen Kontakts hinreichend beschrieben werden kann. Beide Feststellungen stützen vielmehr die in der vorausgegangenen Modellvariation aufgestellten Hypothesen, daß der horizontale Kontakt unbegrenzt oder teilweise begrenzt - begrenzt auf den Kontakt zwischen den einzelnen Gruppen - abläuft und daß sich der vertikale Kontakt entlang des Instanzenzuges orientiert.

---

49) Schon innerhalb eines Zeitraums von einem Jahr wurde im Rahmen dieser Untersuchung festgestellt, daß die Häufigkeit der Kontakte zwischen einzelnen Positionen oder Positionsgruppen stark divergiert. Diese Erscheinung wurde zudem noch bei einem Netz (Leitungskonferenz) beobachtet, das alle Organisationsmitglieder zu einem festen Zeitpunkt an einem bestimmten Ort zusammenführt.

50) Es ließen sich zahlreiche Beispiele für derartige aufgabenabhängige Kommunikationsnetze aufführen. Die auf den S. 89 ff. dieser Untersuchung getroffene Unterscheidung zwischen begrenzten und übergreifenden Netzen kann hier für eine grundsätzliche Typisierung nützlich sein.

Die Lösung der vertikalen Kommunikation bleibt auch im letzten Modell unbefriedigend - die Möglichkeiten diagonaler Kontakte können nicht berücksichtigt werden - obwohl GUTENBERG die im Modell aufgestellten Bedingungen stützend ausführt: "So kann einem Abteilungsleiter nicht zugemutet werden, daß er über eine Spezialinformation, die eine ihm unterstellte Abteilung oder Person an eine andere Dienststelle gleichen oder unterschiedlichen Ranges, gleicher oder fremder Ressortzugehörigkeit gibt, nicht informiert wird." [51]

Trotz des Eingeständnisses der nur unvollständig erfaßten vertikalen Kommunikation kann abschließend die Schlußfolgerung gezogen werden, daß die in dieser Untersuchung vorgenommene Modellvariation gegenüber den beiden bisher verbreiteten theoretischen Grenzfällen der Realität der in der oberen Führungsorganisation anzutreffenden kommunikativen Verbindungen wesentlich näherkommt. [52]

42 Kommunikation und Positionsstruktur

Nach der Untersuchung der grundsätzlichen Beziehungen zwischen Kommunikation und Aufgabenstruktur, die mit modellhaften Überlegungen zur Darstellung von Kommunikationsmustern innerhalb der Führungsorganisation abschloß, muß sich der weitere Verlauf dieser Arbeit mit einer differenzierten Betrachtung dieser Zusammenhänge beschäftigen, die zum Ziel hat, die neuralgischen Punkte des gesamten Kommunikationsnetzes herauszuarbeiten, das die zu untersuchende Führungsorganisation durchzieht. Als neuralgische Punkte können offenbar die Punkte im Kommunikationsnetz angesehen werden, bei denen sich Verbindungslinien treffen, konzentrieren, überschneiden und diese Erscheinung eine gewisse "normale"

---

51) GUTENBERG, E.: Unternehmensführung, S. 136

52) Es kann bei derartigen Modellen wahrscheinlich immer nur von einer Annäherung an die Realität, niemals von einer exakten Wiedergabe der Realität gesprochen werden.

Häufigkeit überschreitet.

Die logische Fortführung der im Abschnitt 41 ausgesprochenen Gedanken über die differenzierte Betrachtung der einzelnen Führungspositionen findet in den Äußerungen ACKER's ihre Begründung, wenn er sagt: "Bildlich gesprochen, zeigt uns die Organisationsstruktur (gemeint ist hier die Stufenstruktur, Anm. d. Verf.) eines Betriebes nur ein Skelett. Und so wie das Röntgenbild eines Menschen für sich allein noch nicht alles wesentliche aussagt, so zeigt uns auch das Strukturbild einer Organisation noch nicht alles, was zu ihrer Beurteilung ausreicht." [53]

Allerdings bedürfen die dieser Äußerung vorausgehenden Ausführungen ACKER's [54] einer Berichtigung: Es dürfte nicht in vollem Umfang zutreffen, daß die Festlegung der Organisationsstruktur, d.h. die Zuordnung der Teilaufgaben auf die einzelne Position nur die Anordnungsrechte und die Verpflichtung zur Information der übergeordneten Position regelt - damit würde man ja die Hypothese stützen, daß sich die organisatorisch fixierte Kommunikation nur entlang des Befehlssystems orientiert -, sondern es wird viel eher vermutet, daß der zweite Aspekt der Aufgabenstruktur, die Struktur der einzelnen Führungsposition, auf Form und Umfang der Kommunikation einwirken. [55] Diese Behauptung soll durch folgende Überlegungen und Untersuchungen gestützt werden.

---

53) ACKER, H.: Organisationsstruktur, S. 148

54) drs. : a.a.O., S. 148

55) Daß darüber hinaus noch andere Faktoren auf die Gestaltung des gesamten Kommunikationsnetzes einwirken, sei nur der Vollständigkeit halber erwähnt. Man muß hier vor allem den soziologischen Faktoren wie Rang, Rolle, Status, Autorität, die die verschiedensten Substrukturen innerhalb der Führungsorganisation begründen, Beachtung schenken. Vgl. die Literatur in Fußnote 37, S. 48

421 Führungspositionen als Kommunikationsschnittpunkte

Man muß sich zunächst die Frage stellen, wodurch Kommunikationsschnittpunkte innerhalb einer Führungsorganisation generell bedingt sind. Die Ursache ihrer Existenz liegt wohl letzten Endes in der Notwendigkeit zur Übermittlung von Informationen, ohne die jede arbeitsteilige Organisation nicht bestehen kann. Die Notwendigkeit ihrer Existenz wird mit dem Umfang der Organisation und - als Folge davon - mit dem Anwachsen organisatorischer Distanz zunehmen.

Es lassen sich grundsätzlich vier Arten organisatorischer Distanz feststellen:

- räumliche Distanz
- sachliche Distanz
- zeitliche Distanz
- soziale Distanz

Das Wachstum einer Organisation bedingt die räumliche Auffächerung der einzelnen Organisationsmitglieder. Auf die Informationsübermittlung übertragen bedeutet das, daß mit der räumlichen Entfernung das Transportproblem in den Vordergrund tritt. Diesem Fragenkreis widmet sich vorrangig die Nachrichtentechnik.

Weitaus vielschichtiger und einer technischen Lösung weniger zugänglich scheint die sachliche Distanz zu sein, die durch die Kommunikation überbrückt werden muß. Unterschiedliche Interpretation [56] der einzelnen Aufgabeninhalte durch die Funktionsträger verhindern eine konforme Verständigung. Die objektive Ursache liegt wahrscheinlich in der fortschreitenden Spezialisierung, bei der es versäumt worden ist, die Nachrichtenvorräte der einzelnen Organisationsmitglieder aufeinander abzustimmen.

---

56) Vgl. FÜRSTENBERG, F.: a.a.O., S. 33

Der zeitlichen Distanz liegt das Problem zugrunde, das Intervall zwischen dem Eintritt des Ereignisses und der dadurch ausgelösten Aktion zu minimieren. Ereignisnahe, aktuelle Information wird heute allgemein zur primären Forderung erhoben, wenn es darum geht, Postulate für den Informationsaustausch innerhalb von Organisationen aufzustellen. Diese Forderung ist nicht allein mit dem Einsatz der Nachrichtentechnik zu erfüllen, sie verlangt auch eine hochentwickelte Arbeitsweise der Organisationsanalyse.

Räumliche und zeitliche Distanz lassen sich in Grenzen durch die technischen Hilfsmittel der Kommunikation verringern. Die sachliche Distanz ist eine Frage konformer Begriffsbildung und Wertordnung der einzelnen Organisationsmitglieder; die soziale Distanz hingegen äußert sich in einem Strukturproblem der Unternehmung als soziales Gebilde und entzieht sich daher weitgehend rationaler, organisierbarer und institutionalisierbarer Lösungen. [57]

Die Hinweise auf die Existenzursachen von Schnittpunkten beantworten noch nicht die Frage, wodurch die Schnittpunkte selbst charakterisiert sind, womit sie bestimmt werden können. Kommunikationsschnittpunkte werden in der Literatur allgemein als Positionen innerhalb eines Kommunikationsnetzes bezeichnet, bei denen mehr als zwei Kontakte zusammenlaufen. [58]

---

57) Stellvertretend für die umfangreiche Literatur sei auf die folgenden beiden Veröffentlichungen hingewiesen: Vgl.
IRLE, M.: Führungsprobleme, Handbuch der Psychologie in 12 Bd., hrsg. von Meyer-Herwig, Bd. 9, Betriebspsychologie, Göttingen 1961, S. 511 ff.
JACKSON, H. M.: The Organization and its Communication Problems, in: Advanced Management, Febr. 1959, S. 20 ff.

58) Zum Begriff des Schnittpunkts (Artikulationspunkt, Knoten) vgl.:
CARTWRIGHT, D.: The Potential Contribution, a.a.O., S. 27
GUETZKOW, H.: Communications in Organizations, in: Handbook of Oganizations, hrsg. von March, Chicago 1965, S. 534 ff.

Fortsetzung nächste Seite

Diese Definition ist so allgemein gehalten, daß sie wohl für jede Position innerhalb der untersuchten Führungsorganisation zutreffen würde; für jede Position lassen sich sowohl funktional wie hierarchisch bedingte Kommunikationsmuster aufstellen, die dieser Bedingung entsprechen.

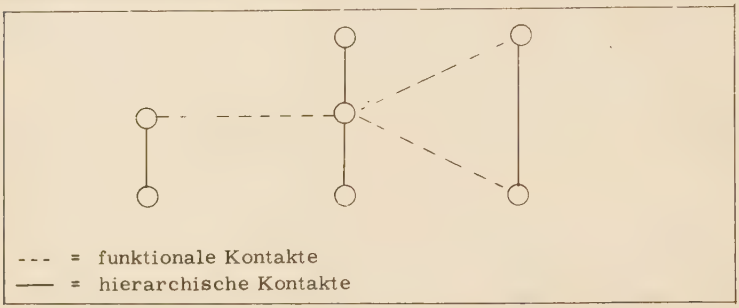


Abb. 47 Funktionale und hierarchische Betrachtungsweise von Schnittpunkten

Kommunikationsmuster in Form von Ketten [59] mögen zwar im Einzelfall in der untersuchten Führungsorganisation anzutreffen sein (z.B. Anweisung von Aufgabenausführung über zwei oder mehrere Instanzen hinweg), sie gelten aber tatsächlich nur für ganz exakt abgrenzbare Übermittlungsvorgänge. Das gesamte Kommunikationsbild einer jeden Führungsposition ist vielmehr in der Realität durch eine mehr oder weniger ausgeprägte Vielfalt von horizontalen, vertikalen und diagonalen Kontakten

---

Fortsetzung von Fußnote 58)

KOSIOL, E.: Die Unternehmung, a.a.O., S. 169, S. 192

MAYNTZ, R.: Soziologie der Organisation, a.a.O., S. 92 f.

WEISS, R.S. und JACOBSON, E.: A Method for the Analysis of the Structure of Complex Organizations, Am. Soc. Review, Vol. 20, Nr. 6, 1955

Zum Gliedcharakter der Instanz vgl. auch

GAUGLER, E.: Instanzenbildung, a.a.O., S. 31

59) Vgl. die Darstellung und Ausführungen auf S. 68 dieser Untersuchung

geprägt. Am ehesten wird dieser Umstand durch die graphische Darstellung von überlagerten Netzen beschrieben. [60]

Das Ergebnis, daß die herkömmliche und sehr vereinfachende Darstellungsform von Schnittpunkten als zu grob und allgemein gültig angesehen werden muß und deshalb den Gegebenheiten der untersuchten Führungsorganisation nur sehr begrenzt gerecht zu werden vermag, fordert die Frage heraus, wie dennoch die Konzentration von Kommunikationskontakten innerhalb der beiden Führungsebenen nachgewiesen werden kann, wie Schnittpunkte im strengen Sinn [61] erfaßt und dargestellt werden können. Die Frage wird also bei der Untersuchung der Vorstandsebene und der Ebene der Haupt-, Stabs- und Zentralabteilungsleiter nicht auf die Unterscheidung von Positionen mit mehr als zwei Kontaktverbindungen einerseits und Positionen mit bis zu zwei Kontaktverbindungen andererseits hinauslaufen. Es muß vielmehr von vornherein unterstellt werden, daß alle zur Diskussion stehenden Positionen zur ersten Gruppe zu rechnen sind. [62] Die Überlegungen werden sich also darauf konzentrieren müssen, innerhalb dieser ersten Gruppe Positionen herauszuschälen, deren Kontaktstruktur eine größere Differenzierung aufweist und deren Kontaktzahl über denjenigen der anderen Positionen liegt.

422 Die Bestimmung von Kommunikationsschnittpunkten

Bei den grundsätzlichen Ausführungen über die beiden Aspekte der Aufgabenstruktur wurde darauf hingewiesen, daß sowohl Stufenstruktur wie Positionsstruktur mit der Kommunikation in engem Zusammenhang stehen.

---

60) Vgl. die Darstellung und Ausführungen auf S. 68 dieser Untersuchung

61) Die Kriterien werden weiter unten behandelt, Vgl. die Ausführungen auf S. 146 ff., S. 150

62) Es ist unrealistisch, daß die Aufgabenstruktur irgendeiner Position von VB 1 bis Z 53 nur eine oder zwei Kontaktverbindungen bedingt. Vgl. die Ergebnisse auf S. 149 ff.

Die Abb. 21 auf S. 45 der vorliegenden Untersuchung zeigt, daß eine einzelne Teilaufgabe die verschiedenen Elemente der Positionsstruktur ganz spezifisch anspricht. Das Ergebnis dieser Beziehung drückt sich in der Art und Form der Kommunikation aus, die den Prozeß der Aufgabenerfüllung in Gang setzt und ihn begleitet. Es bietet sich deshalb an, die Kommunikation jeder einzelnen Führungsposition einer quantitativen Analyse zu unterziehen, um zu einer Aussage über die Existenz von Kommunikationsschnittpunkten und zu einem möglichen Beziehungszusammenhang zwischen solchen Schnittpunkten und ihrer Kommunikationsformen einerseits und den einzelnen Aufgabenkombinaten andererseits zu gelangen.

4221 Zur Untersuchungstechnik - Grundlagen und Einschränkungen

Quantitative Kommunikationsanalysen werden in der Regel aus Tätigkeitsaufzeichnungen [63] der einzelnen Positionen entwickelt. Diese Tätigkeitsaufzeichnungen können sich auf die Ermittlung des Zeitaufwands für kommunikative Kontakte oder auf die Ermittlung der Häufigkeit kommunikativer Kontakte stützen. Sie können exakt festgestellt oder geschätzt werden. [64]

Schätzungen oder Ermittlungen über Fragebogen tragen in sich den Mangel, daß sie einmal zu objektiv ungenauen und zum anderen durch den Einfluß persönlicher Faktoren des Befragten zu subjektiv verzerrten Ergebnissen führen können. Zeitaufzeichnungen stoßen innerhalb der oberen Führungsorganisation auf Schwierigkeiten, weil es in aller Regel dem Positionsinhaber nicht zugemutet werden kann, über einen längeren Zeitraum, der punktuelle Schwankungen ausschließen würde, exakte Aufzeich-

---

63) Damit ist die Verbindung zwischen Kommunikationsanalyse und der positionsbezogenen Aufgabenstruktur hergestellt.

64) Vgl. dazu ACKER, H.: Organisationsanalyse, a.a.O., S. 57

nungen zu führen. Aufzeichnungen durch Dritte (Sekretärinnen oder Assistenten) besitzen den Nachteil der möglichen Unvollständigkeit. Grundsätzlich gelten auch hier die bei der Zielanalyse aufgedeckten Mängel der direkten Befragung oder Schätzung (Primärmaterial) [65]

Aus diesen Gründen wurde bei der vorliegenden Untersuchung der anderen Möglichkeit quantitativer Kommunikationsanalyse, der exakten Häufigkeitsermittlung der Vorzug gegeben. [66]

Eine exakte Häufigkeitsermittlung muß auf der organisierten [67] Kommunikation aufbauen, weil nur diese die Voraussetzungen einer quantifizierbaren und objektivierbaren Analyse mitbringt. Es wäre nach den bei der Untersuchung gesammelten Erfahrungen im Sinne eines nachprüfbaren Ergebnisses nicht vertretbar, die improvisierte Kommunikation zum Mittelpunkt der Feststellung und Charakterisierung von Kommunikationsschnittpunkten zu erheben. Aus diesem Grunde wurde es vorgezogen, sich auf den Teil der Kommunikation zu stützen, der exakt meßbar und nachprüfbar ist und der darüber hinaus die bedeutendsten Bereiche der mündlichen Kommunikation mit einschließt.

---

65) Vgl. die Ausführungen auf S. 16 ff. und die Fußnote 8, S. 18

66) ACKER hat sehr klar auf die Nachteile der Meßgröße "Zeitdauer hingewiesen, die insbesondere bei vielen kurzen Kontakten keine guten Maßstäbe für die kommunikative Inanspruchnahme einer Position abgibt. Gerade das trifft aber in der beschriebenen oberen Führungsorganisation sehr häufig zu, und berechtigtdazu, die Untersuchung auf die Meßgröße "Häufigkeit" abzustellen.

Vgl. ACKER, H.: Organisationsanalyse, a.a.O., S. 57

67) Vgl. ACKER, H.: Organisationsanalyse, a.a.O., S. 72; er verwendet das Begriffspaar organisierte und improvisierte Kommunikation und versteht darunter im ersten Fall die durch organisatorische Richtlinien festgelegte Kommunikation. Sie wird sich meistens in schriftlichen Kontakten niederschlagen, während als Charakteristikum der improvisierten Kommunikation die mündlichen Kontakte gelten, mit der Einschränkung, daß planmäßige und institutionalisierte mündliche Kontakte (Konferenzen, Besprechungen) sich in aller Regel in schriftlichen Fixierungen niederschlagen und deshalb zur organisierten Kommunikation zu zählen sind.

Die quantitative Analyse baut auf folgenden Prämissen auf:

1. Der Untersuchung liegen alle Positionen der oberen Führungsorganisation zugrunde (vier Vorstandsmitglieder und zwanzig Haupt-, Stabs- und Zentralabteilungsleiter). Die organisatorische Stellung dieser Positionen und ihre Zielstrukturen sind auf den S. 11 ff. hinreichend beschrieben. In den vorausgegangenen Ausführungen finden sich zahlreiche Beispiele für die Zugehörigkeit einzelner Positionen zu verschiedenen Kommunikationsnetzen.

2. Bei der Ermittlung der Kontaktzahlen wird nicht unterschieden, von welcher Position der Kontakt ausgeht; es wird also ein zweiseitiger Informationsfluß unterstellt. [68] Die Bestimmung und Charakterisierung von Schnittpunkten kann von einer Differenzierung der Flußrichtung absehen, weil es in erster Linie darum geht, die Quantität der Kontakte zu erfassen.

3. Die erfaßte Kontaktzahl läßt nur Aussagen über die absolute Menge der Kontakte und der angesprochenen Positionen zu; sie gibt keinen Aufschluß über Umfang, Inhalt und Qualität der einzelnen Informationen.

4. Die Untersuchung bezieht sich auf einen Zeitraum von zweimal vier Wochen. Die genannten Kontaktzahlen sind das arithmetische Mittel aus den beiden Untersuchungszeiträumen. Es wurde für richtig erachtet, die Ermittlung während der ersten vier Wochen über einen gleichen Zeitraum zu wiederholen, um Fehlerquellen durch Abwesenheitszeiten (Geschäftsreisen, Krankheit, Gästebesuch) weitgehend auszuschalten. Beide Untersuchungszeiträume liegen nicht in der Haupturlaubszeit der Monate Juli und August.

---

68) Vgl. die Abb. 26, S. 67

5. Die Untersuchung beschränkt sich auf die Erfassung der organisationsinternen Kontakte; organisationsexterne Kontakte [69] (Informationssender oder Informationsempfänger sind wahlweise nicht Mitglied der oberen Führungsorganisation) blieben unberücksichtigt.

6. Die organisierte Kommunikation schlägt sich in einer Vielfalt schriftlicher Unterlagen nieder. [70] Sie sind für den Untersuchungszweck zu folgenden Gruppen zusammengefaßt worden:

- Aktenvermerke und Bearbeitungshinweise
- Besprechungs-, Telefon- und sonstige Notizen
- Besuchs- und Reiseberichte
- Periodische Meldungen (Zum überwiegenden Teil Statistiken und Auswertungen in vorgedruckter Form)

---

69) ACKER weist darauf hin, daß die Untersuchungen von Kommunikationsstrukturen generell die Außenkontakte nicht berücksichtigen, Vgl. ACKER, H.: Organisationsanalyse, a.a.O., S. 57

70) Für die einzelnen Informationsträger (Originale und Kopien) werden folgende Bezeichnungen verwendet:

Aktennotiz	Hausmitteilung
Aktenvermerk	Innerbetriebl. Mitteilung
Begleitnotiz	Mitteilung
Besprechungsbericht	Notiz
Besprechungsnotiz	Organisationsrichtlinie
Besuchsbericht	Reisebericht
Gesprächsnotiz	Telefonbericht
Gesprächsaufnahme	Telefonnotiz

Hinzu kommt die Vielfalt statistischer Meldungen mit sachbezogenen Überschriften sowie Kopien der jeweiligen obengenannten Informationsträger und handschriftlichen Vermerke soweit sie von einer bestimmten Position an eine oder mehrere anderen Positionen der oberen Führungsorganisation gerichtet sind.

In Vordruckform vorhanden und im Verwendungszweck durch Organisationsrichtlinien festgelegt sind davon folgende Informationsträger:

Aktennotiz	Mitteilung
Begleitnotiz	Organisationsrichtlinie
Gesprächsnotiz	Reisebericht
Hausmitteilung	Telefonbericht

7. Wie bereits darauf hingewiesen (vgl. Fußnote 45 auf S. 132 und 133), darf angenommen werden, daß sich die mündlichen Kommunikationskontakte zwischen den einzelnen Positionen zu einem beachtlichen Teil in der organisierten Kommunikation niederschlagen. Das dürfte zumindest für die mündlichen Informationsübermittlungen gelten, die infolge ihrer Bedeutung als Entscheidungsgrundlagen schriftlich fixiert und gestreut werden müssen.

8. Die Kontaktverteilung der Informationen einer Führungsposition stützt sich entweder auf direkte Zielangaben (Aktennotiz der Position x für die Position z) oder auf Verteilerangaben (Mitteilung der Position x für die Positionen a bis z).

Diese Prämissen gelten grundsätzlich für den ganzen Untersuchungsverlauf, wenn nicht im Einzelfall auf gewisse Beschränkungen oder Modifizierungen hingewiesen wird.

4222 Das Untersuchungsergebnis

Die durch die organisierte Kommunikation begründeten Kontakte sind für jede einzelne Führungsposition in einer Matrix zusammengestellt. Die waagerechten Zeilen der Matrix sind nach den einzelnen Gruppen schriftlicher Kontakte gegliedert; die senkrechten Spalten enthalten die Kontaktzahlen, die zwischen der betreffenden Führungsposition und den übrigen Mitgliedern der oberen Führungsorganisation festgestellt wurden.

Die Auswertungen der Matrix beziehen sich auf

- Die Anzahl der Gesamtkontakte jeder Führungsposition
- Die Anzahl der mit der betreffenden Führungsposition in Kontakt stehenden übrigen Organisationsmitglieder
- Die Anzahl der Kontakte getrennt nach den vier Gruppen schriftlicher Kommunikation
- Die Anzahl der begrenzten und übergreifenden Kontakte entsprechend der für begrenzte und übergreifende Netze getroffenen Abgrenzung. [71]

Die Untersuchungstechnik wird nochmals in der Anlage A, S. XIX - XXI zusammengestellt. Die Auswertungen selbst finden sich in der Anlage B, S. XXII - XXXIII.

---

71) Vgl. die Ausführungen auf S. 88 f.

Die einzelnen Matrix-Ergebnisse sind in der folgenden Tabelle nochmals nach absoluten und relativen Werten zusammengestellt:

Führungsposition	Aktenvermerke u.Bearb.Hinweise		Besprechungs- Telefon- u. sonstige Notizen		Besuchs- und Reiseberichte		Periodische Meldungen		Begrenzte Kontakte		Übergreifende Kontakte		Gesamtkontakte	Polzahl
1	2		3		4		5		6		7		8	9
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%		
VB 1	50	32	42	27	41	26	22	25	53	34	102	66	155	20
VB 2	51	27	50	27	46	25	40	21	80	43	107	57	187	21
VB 3	33	24	41	30	45	33	18	13	39	28	98	72	137	20
VB 4	33	21	49	30	44	27	35	22	59	37	102	63	161	20
H 11	20	21	29	30	23	24	25	25	28	29	69	71	97	20
H 12	28	31	33	37	20	22	8	10	31	35	58	65	89	18
H 13	20	24	35	42	10	12	18	22	21	25	62	75	83	20
H 14	27	24	37	35	19	18	24	23	22	21	85	79	107	20
S 15	7	9	6	8	9	11	57	72	14	18	65	82	79	16
H 21	14	23	14	23	4	7	29	47	34	56	27	44	61	10
H 22	34	22	49	31	7	4	66	43	53	34	103	66	156	20
H 23	37	15	24	10	10	4	179	71	88	35	162	65	250	23
S 24	39	38	39	38	20	19	5	5	37	36	66	64	103	16
H 31	38	33	37	32	19	16	22	19	34	29	82	71	116	19
H 32	21	31	25	37	9	13	12	19	37	55	30	45	67	19
H 33	18	23	28	35	13	16	21	26	16	20	64	80	80	17
S 34	16	43	16	43	1	3	4	11	13	35	24	65	37	9
S 35	15	47	21	51	4	10	1	2	21	51	20	49	41	14
H 41	44	28	53	33	12	8	50	31	63	30	96	60	159	19
H 42	37	21	63	36	17	10	58	33	60	34	115	66	175	21
S 43	20	24	30	36	7	8	26	32	32	39	51	61	83	14
Z 51	47	32	54	37	9	6	37	25	-	-	-	-	147	23
Z 52	7	25	11	39	7	25	3	11	-	-	-	-	28	11
Z 53	12	28	22	51	6	14	3	7	-	-	-	-	43	13

Abb. 48 Verteilung der schriftlichen Kontakte

Die Kontaktstruktur der untersuchten oberen Führungsorganisation aufgrund organisierter Kommunikationskontakte kann auf verschiedene Weise auch graphisch wiedergegeben werden [72], wobei sich die Konzentration der Kontakte bei den einzelnen Positionen optisch erkennbar darstellen läßt. Für die folgende Darstellung wurde die Form des Kreis-Diagramms gewählt: [73] Die Konzentration der Gesamtkontakte pro Position kann anhand der schwarzen Fläche gemessen werden, die nach folgender Skala gezeichnet wurde:

0 - 20 Kontakte	121 - 140 Kontakte
21 - 40 Kontakte	141 - 160 Kontakte
41 - 60 Kontakte	161 - 180 Kontakte
61 - 80 Kontakte	181 - 200 Kontakte und darüber
81 - 100 Kontakte	
101 - 120 Kontakte	

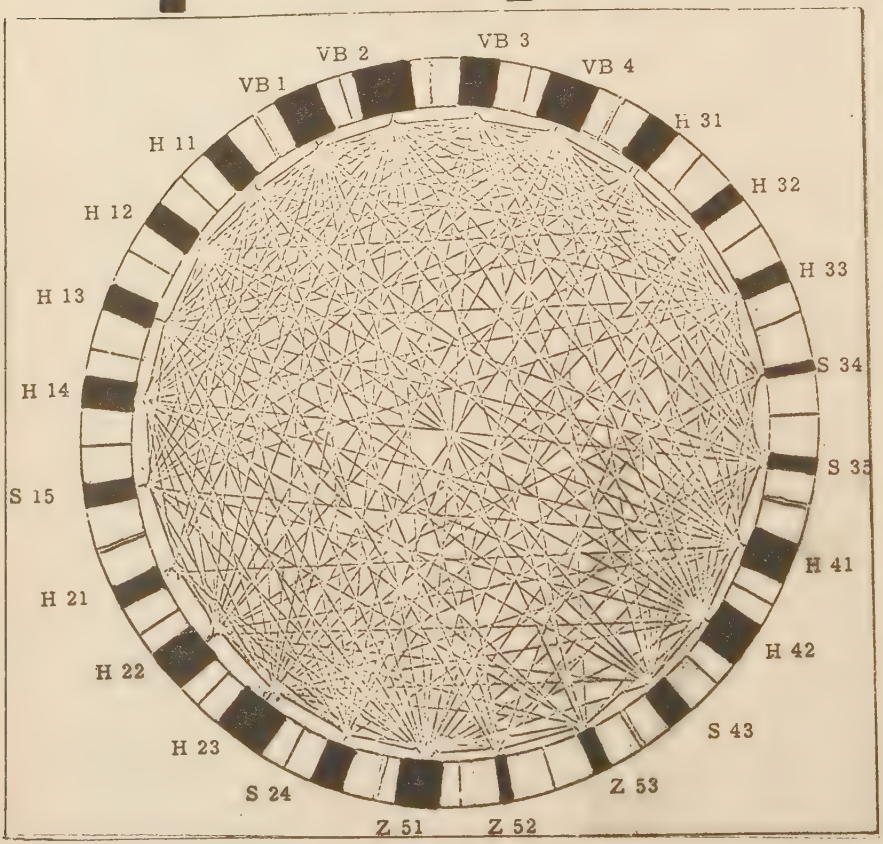


Abb. 49 Grafische Häufigkeitsverteilung

72) Vgl. ACKER, H.: ORGANISATIONsanalyse, S. 59 f.
73) drs. : a.a.O., S. 61

Die Graphik läßt eine erste Orientierung darüber zu, bei welcher Führungsposition sich die kommunikativen Kontakte in ihrer Gesamtzahl konzentrieren; sie deutet bereits die Lage von Schnittpunkten innerhalb des Netzes an, das für den organisierten Informationsaustausch der oberen Führungsorganisation ermittelt wurde, für den die eingangs beschriebenen Prämissen gelten. Dieser optische Eindruck über die Kontaktintensität der einzelnen Pole bedarf noch einer weitergehenden Analyse.

423 Kommentierung des Untersuchungsergebnisses

Für eine differenzierte Betrachtung der in den Abb. 48 und 49 wiedergegebenen Häufigkeitsverteilung kommunikativer Kontakte bieten sich zunächst die aus der hierarchischen Rangordnung bekannten Kriterien der Unterscheidung in Vorstandspositionen einerseits und Positionen der Haupt-, Stabs- und Zentralabteilungsleiter andererseits an. Es soll zunächst versucht werden, eine Aussage auf rein quantitativer Basis zu treffen, die zur Bestimmung von Kommunikationsschnittpunkten führt.

Die Aussage gründet sich auf die beiden Kriterien:

- absolute Anzahl der von einer Position angesprochenen Pole im Verhältnis zum Gesamtdurchschnitt
- absolute Anzahl der übergreifenden Kontakte[74] pro Position im Verhältnis zum Gesamtdurchschnitt.

Liegen die Ergebnisse beider Kriterien über dem jeweiligen Gesamtdurchschnitt (vgl. die Fußnote 75, Seite 152), so wird die betreffende Position als Kommunikationsschnittpunkt angesehen.

4231 Die Vorstandspositionen

Die Aufgabenkombinate der einzelnen Vorstandsmitglieder gliedern sich wie folgt:

Position VB 1 ist für den Bereich Markt zuständig; der Bereich Markt

---

74) Die Bestimmung übergreifender Kontakte folgt den Ausführungen über die übergreifenden Netze, vgl. S. 91 ff.

umfaßt den Absatzmarkt (Inlandsverkauf, Auslandsverkauf), den Beschaffungsmarkt (Einkauf mit Lagerverwaltung) und den kaufmännischen Kundendienst. Außerdem ist dieser Position noch die Stabsabteilung Innenrevision und Konzernberichterstattung unterstellt.

Position VB 2 ist für den Bereich kaufmännische Verwaltung zuständig; die kaufmännische Verwaltung gliedert sich in die Finanzwirtschaft, in die Datenverarbeitung, in die Kosten- und Betriebsabrechnung und in die Stabsabteilung Recht.

Position VB 3 ist für den Bereich Erzeugnisgestaltung zuständig; die Erzeugnisgestaltung umfaßt die Konstruktion, den Versuch, den technischen Kundendienst, die Grundlagenforschung und die Patentabteilung.

Position VB 4 ist für den Bereich Fertigung zuständig; ihr unterstehen die Produktion selbst mit Hilfs- und Nebenbetrieben, die Fertigungsvorbereitung und die Qualitätskontrolle.

Für das erste Kriterium zur Bestimmung von Kommunikationsschnittpunkten errechnet sich anhand der in der Abb. 48 unter Spalte 9 aufgeführten Werte ein Gesamtdurchschnitt von 17 Polkontakten. [75]

Führungsposition	Anzahl der angesprochenen Pole	über ∅ = + unter ∅ = -
VB 1	20	+
VB 2	21	+
VB 3	20	+
VB 4	20	+

Abb. 50 Das Kriterium der angesprochenen Pole

Alle Vorstandspositionen zeichnen sich dadurch aus, daß sie mit einer größeren Zahl von Positionen innerhalb des Untersuchungszeitraums in Kontakt stehen, als das für den Gesamtdurchschnitt der Führungsorganisation gilt.

75) Bei 24 Positionen (Die Zentralabteilungen müssen hier berücksichtigt werden) und 423 Polkontakten ergibt sich ein ∅ von 17 Polkontakten pro Position.

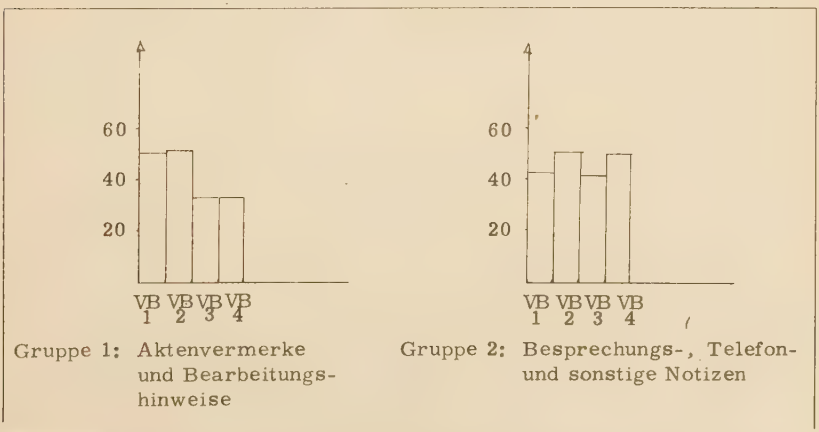
Für das zweite Kriterium errechnet sich anhand der in der Abb. 48 unter Spalte 7 aufgeführten Werte ein Durchschnitt von 76 übergreifenden Kontakten. [76]

Führungsposition	Anzahl der übergreifenden Kontakte	über ø = + unter ø = -
VB 1	102	+
VB 2	107	+
VB 3	98	+
VB 4	102	+

Abb. 51 Das Kriterium der übergreifenden Kontakte

Auch das Limit des zweiten Kriteriums wird von allen vier Positionen recht erheblich überschritten, so daß festgehalten werden kann, daß alle Vorstandsmitglieder im Sinne der quantitativen Bestimmung als Kommunikationsschnittpunkte angesehen werden können.

Ausgehend von dem Ergebnis, daß alle vier Vorstandspositionen in einem überdurchschnittlichen Ausmaß kommunikative Kontakte auf sich vereinigen, bietet sich die Überlegung an, ob nicht gewisse Abweichungen bei den einzelnen Kontaktformen Rückschlüsse auf Besonderheiten des Aufgabenkombinats zulassen. Die Häufigkeitsverteilung der einzelnen Gruppen schriftlicher Kontakte kann darauf Hinweise geben.



Gruppe 1: Aktenvermerke und Bearbeitungshinweise

Gruppe 2: Besprechungs-, Telefon- und sonstige Notizen

76) Hier müssen ex definitione die Zentralabteilungen außer Ansatz bleiben. Bei 21 Positionen und 1588 übergreifenden Kontakten ergibt sich ein Durchschnittswert von 76 übergreifenden Kontakten.

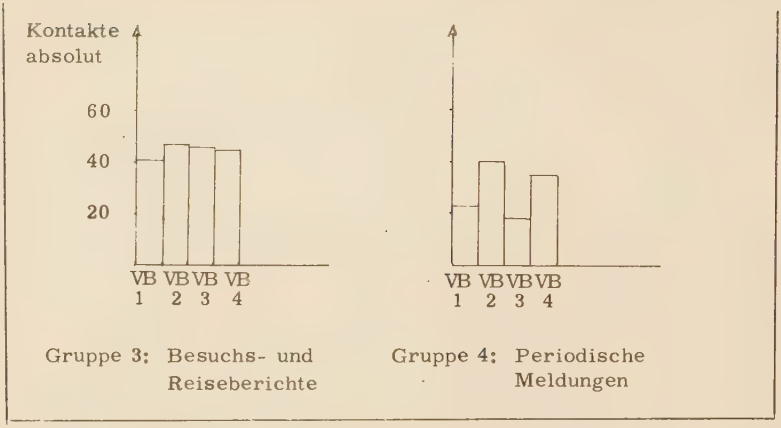


Abb. 52 Häufigkeitsverteilung der einzelnen Kontaktgruppen

Das Ergebnis der Gruppe drei kann aus den weiteren Überlegungen ausgeschaltet werden; aus den Verteilerangaben der Besuchs- und Reiseberichte geht hervor, daß alle vier Vorstandsmitglieder weitgehend gleichzeitig und gleichförmig aus derartigen Anlässen informiert werden oder selbst Informationen weitergeben. [77] Rückschlüsse auf die Aufgabenkombinate scheinen hier nicht möglich.

Bei der Gruppe 1 liegen die Positionen VB 1 und VB 2 über der Häufigkeit der beiden andern Positionen. Beide Positionen sind vom Aufgabenkombinat her enger miteinander verzahnt, als dies zwischen den Positionen VB 3 und VB 4 der Fall ist. Absatzpolitische Maßnahmen verlangen einen sehr engen kommunikativen Kontakt zur Finanzwirtschaft und zur Kostenrechnung. Dies drückt sich nicht zuletzt darin aus, daß in der Matrix der beiden Positionen VB 1 und VB 2 [78] die gegenseitigen Kontakte aus der Gruppe 1 überdurchschnittlich hoch sind. Man könnte also in diesem Fall von einer durch die stark verzahnte Aufgabenstruktur bedingten Kommunikationsstruktur der beiden Positionen sprechen.

---

77) Gerade bei Besuchs- und Reiseberichten war der Routinevermerk "VB 1 bis VB 4 zur Information" sehr häufig anzutreffen.

78) Vgl. die Abb. 48 auf Seite 149

Die Verteilung der Gruppe 2 läßt keinen schlüssigen Hinweis auf irgendwelche durch die Positionsstruktur bedingten Zusammenhänge zu.

Hingegen zeigt sich bei der Häufigkeitsverteilung der Gruppe 4 eine auffallende Parallelität (sie ist weitaus stärker ausgeprägt als bei der Gruppe 2) zwischen den Positionen VB 2 und VB 4. Periodische Meldungen kennzeichnen zwei Führungsbereiche, bei denen die Rechenhaftigkeit von unternehmerischen Dispositionen am weitesten fortgeschritten ist. Betriebsabrechnung, Kostenrechnung und Datenverarbeitung einerseits sind prädestiniert, Informationen in großen Mengen zu wiederkehrenden Terminen zu empfangen, zu transformieren und zu speichern. Die Fertigung selbst und die Fertigungsvorbereitung sowie die damit verbundenen Hilfs- und Nebenbetriebe andererseits liefern den Hauptteil dieser periodisch wiederkehrenden Informationen. [79] Es darf also nicht verwundern, daß diese durch die einzelnen Aufgabenkombinate bedingte Parallelität sich bis in die Bereichsspitzen verfolgen läßt, die teilweise zur funktionalen Kontrolle der ihnen unterstellten Abteilungen, aber auch zur entscheidungswirksamen Information derartige periodisch wiederkehrende Informationen beanspruchen.

Man kann also als Zwischenergebnis festhalten, daß vom Aufgabenkombinat her verursachte enge Bindungen zwischen den Positionen VB 1 und VB 2 bestehen, daß derartige Verbindungen aber auch zwischen den Positionen VB 2 und VB 4 gerade im Hinblick auf periodischen Informationsaustausch zu beobachten sind. Strukturelle Affinitäten zwischen der Position VB 3 und den übrigen Positionen können aufgrund des Kontaktbildes nicht nachgewiesen werden. [80]

4232 Die Positionen der Haupt-, Stabs- und Zentralabteilungsleiter

Die grundlegende Charakterisierung der einzelnen Aufgabenkombinate ergibt sich bereits aus der Ressortbeschreibung der vier Vorstandsmit-

---

79) Auf die Quellen periodisch wiederkehrender Informationen wird weiter unten noch näher eingegangen, Vgl. S. 170 f.

80) Sie könnten vor allem zur Position VB 1 vermutet werden; Probleme des Absatzmarktes sind in einem Unternehmen der vorstehend beschriebenen Fertigungs- und Absatzstruktur nur in enger Fühlungnahme mit der Konstruktion und Entwicklung zu lösen. Das Untersuchungsergebnis ist wahrscheinlich dadurch etwas verzerrt, daß in der Besetzung der Position VB 3 vor etwa einem halben Jahr ein Wechsel eingetreten ist.

glieder. Dennoch seien sie hier in der Reihenfolge der Auswertungen wiederholt; zunächst die Hauptabteilungsleiter:

Der Position H 11 untersteht der Inlandsverkauf, der Position H 12 der Auslandsverkauf. H 13 ist für den Beschaffungsmarkt einschließlich der Lagerverwaltung zuständig. Der Position H 14 untersteht der kaufmännische Kundendienst.

Die Position H 21 ist Leiter der Hauptabteilung Finanzwirtschaft, H 22 untersteht die Datenverarbeitung mit dem konventionellen und dem elektronischen Teil, H 23 ist für die Kostenrechnung und Betriebsabrechnung einschließlich Kostenkontrolle zuständig.

Im Bereich VB 3 arbeiten die Positionen H 31 als Chef der Konstruktionsabteilungen, H 32 als Leiter des Versuchs, H 33 als Leiter des technischen Kundendienstes.

Der Position H 41 untersteht die Fertigung, der Position H 42 die Fertigungsvorbereitung einschließlich der Fertigungssteuerung.

Für das erste für die Auswahl von Schnittpunkten aufgestellte Kriterium gilt wieder der Durchschnittswert von 17 Polkontakten. [81)]

Führungsposition	Anzahl der angesprochenen Pole	über dem ∅ = + unter dem ∅ = -
H 11	20	+
H 12	18	+
H 13	20	+
H 14	20	+
H 21	10	-
H 22	20	+
H 23	23	+
H 31	19	+
H 32	19	+
H 33	17	+
H 41	19	+
H 42	21	+

Abb. 53 Das Kriterium der angesprochenen Pole

81) Vgl. Fußnote 75, S. 152

Alle Positionen bis auf die Position H 21 liegen über dem Durchschnittswert. Auf die Besonderheiten, die zu dem Ergebnis der Position H 21 führen, wird noch eingegangen. [82)]

Für das zweite Kriterium gilt der Durchschnittswert von 76 übergreifenden Kontakten. [83)]

Führungspositionen	Anzahl der übergreifenden Kontakte	über dem ∅ = + unter dem ∅ = -
H 11	69	-
H 12	58	-
H 13	62	-
H 14	85	+
H 21	27	-
H 22	103	+
H 23	162	+
H 31	82	+
H 32	30	-
H 33	64	-
H 41	96	+
H 42	115	+

Abb. 54 Das Kriterium der übergreifenden Kontakte

Unter Berücksichtigung beider Kriterien erfüllen sechs Hauptabteilungsleiter, nämlich die Positionen H 14, H 22, H 23, H 31, H 41 und H 42 die gesetzten Bedingungen. Sie können deshalb unter den bekannten Prämissen als Kommunikationsschnittpunkte betrachtet werden.

In gleicher Weise sind die Stabsabteilungen zu prüfen: Die Position S 15 leitet die Innenrevision und die Konzernberichterstattung, S 24 untersteht die Rechtsabteilung, S 34 ist Leiter der Stabsabteilung Grundlagenforschung, S 35 Leiter der Patentabteilung, S 43 untersteht die Qualitätskontrolle:

---

82) Vgl. die Ausführungen auf S. 161 f.

83) Vgl. die Fußnote 76, S. 152

Führungspositionen	Anzahl der angesprochenen Pole	über dem ∅ = + unter dem ∅ = -
S 15	16	-
S 24	16	-
S 34	9	-
S 35	14	-
S 43	14	-

Abb. 55 Das Kriterium der angesprochenen Pole

Führungspositionen	Anzahl der übergreifenden Kont.	über dem ∅ = + unter dem ∅ = -
S 15	65	-
S 24	66	-
S 34	24	-
S 35	20	-
S 43	51	-

Abb. 56 Das Kriterium der übergreifenden Kontakte

Keine der untersuchten Stabsabteilungen erfüllt diese Kriterien, obwohl die Positionen S 15 und S 24 den Grenzwerten in beiden Fällen recht nahe kommen. Diese Tatsache stützt die Beobachtung, daß die Beschränkung und Spezialisierung des Aufgabenkombinats (z.B. technisch-wissenschaftliche Grundlagenforschung, Position S 34) die Kontaktstruktur ganz wesentlich einschränkt. Im Gegensatz dazu steht die Stabsabteilung Innnenrevision und Konzernberichterstattung, die bereits von der Aufgabenstellung her[84] zu einer viel ausgeprägteren Kontaktstruktur veranlagt ist.

Auf die Sonderstellung der Zentralabteilungen wurde bereits hingewiesen. Der Position Z 51 untersteht das Personal- und Sozialwesen, der Position Z 52 die Zentralabteilung Werbund und Information (Information im Sinn von Öffentlichkeitsarbeit), der Position Z 53 die Organisations- und Planungsabteilung.

84) Prüfungs- und Revisionsaufgaben im gesamten Konzern verbunden mit der Aufgabe der Information der Konzernleitung

Führungspositionen	Anzahl der angesprochenen Pole	über dem ∅ = + unter dem ∅ = -
Z 51	23	+
Z 52	11	-
Z 53	13	-

Abb. 57 Das Kriterium der angesprochenen Pole

Bei den Zentralabteilungen ist das Kriterium der übergreifenden Kontakte ex definitione nicht anwendbar. An dessen Stelle soll der Durchschnitt der Gesamtkontakte als Kriterium treten; er liegt bei dem Zahlenwert 110.

Führungspositionen	Anzahl der Gesamtkontakte	über dem ∅ = + unter dem ∅ = -
Z 51	147	+
Z 52	28	-
Z 53	43	-

Abb. 58 Das Kriterium der Gesamtkontakte

Es zeigt sich, daß nur die Position Z 51 beide Kriterien erfüllt und deshalb als Kommunikationsschnittpunkt angesehen werden kann.

Die bisherigen Auswertungen zur Bestimmung der Kommunikationsschnittpunkte innerhalb der oberen Führungsorganisationen zeigen folgendes Ergebnis:

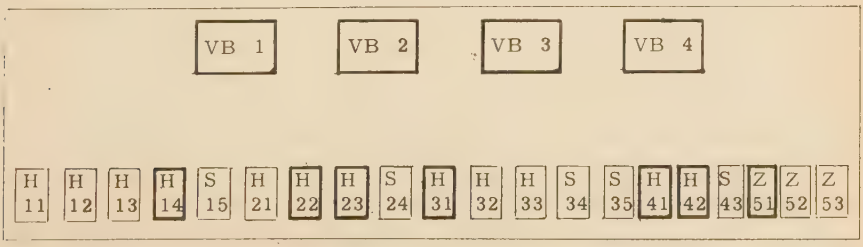


Abb. 59 Kommunikationsschnittpunkte in der oberen Führungsorganisation (die stark umrandeten Positionen erfüllen die Kriterien eines Schnittpunkts)

Es fällt auf, daß Positionen, bei denen normalerweise eine ausgeprägte Kontaktstruktur unterstellt werden muß, nach dieser Untersuchung nicht als Schnittpunkte anzusehen sind. Es handelt sich insbesondere um die Positionen H 11, H 12, H 13, H 21 und H 32.

Für die Positionen H 11, H 12, H 13 lassen sich zwei Gründe anführen, weshalb sie die gesetzten Kriterien nicht erfüllen:

- Die Aufgabenstruktur dieser Positionen (Inlands- und Auslandsverkauf, Beschaffungsmarkt) verlagert das Schwergewicht der kommunikativen Kontakte auf externe Pole. (Kunden, Lieferanten, Konkurrenten. Diese Kontakte sind teilweise in der Gruppe "Besuchs- und Reiseberichte" aufgenommen, aber nicht vollständig erfaßt) Relativ häufige Abwesenheit schränken die internen organisierten Kontakte ein. Soweit sie dennoch existieren, muß es fraglich sein, ob die Bedeutung ihrer Ausstrahlung innerhalb der oberen Führungsorganisation allein durch quantitative Betrachtung erfaßt werden kann. Durch Komprimierung (Verringerung der Redundanz) der Informationen könnte theoretisch der gleiche Ausstrahlungseffekt bei relativ niedriger Kontaktzahl erzielt werden.

- Es fällt weiterhin auf, daß gerade die übergreifenden Kontakte unter dem allgemeinen Durchschnitt liegen. Die Ursache dürfte darin zu sehen sein, daß horizontale und diagonale Kontakte bei der Auftragsannahme und während der Serienauslieferungen nicht nur über die Positionen des Führungsbereichs Markt laufen, sondern daß gerade die Techniker an diesen Funktionen entscheidenden Anteil haben. Das technische Know-how verbunden mit dem entsprechenden Service drängt die rein kaufmännischen Funktionen im Hinblick auf die Marktstellung als Zulieferbetrieb etwas zurück. Diese Erscheinung ist innerhalb der Unternehmensführung erkannt worden, und man versucht, durch projektorientierte Verkaufsingenieure dieser Entwicklung in nächster Zukunft Rechnung zu tragen.

Die Ursachen für das wenig ausgeprägte Kontaktnetz der Position H 21 liegen in der Aufgabenstruktur dieser Position und in der Methode begründet, wie diese Position den Anforderungen ihres Aufgabenkombinats Rechnung trägt.

Eine Hauptabteilung Finanzwirtschaft müßte generell mit zum Kreis der Positionen zu zählen sein, deren Hauptfunktion in der Sammlung, Verarbeitung und Abgabe von Informationen besteht, die als Steuerungsinstrument unternehmenspolitischer Entscheidungen dienen. Diese Notwendigkeit wurde insbesondere durch die praktischen Erfahrungen des amerikanischen [85] Managements betont und dürfte inzwischen auch in Europa zum Allgemeingut theoretischer und praktischer Betriebswirtschaft gehören. [86]

---

85) Vgl. DOMAR, E. D.: Depriciation, Replacement and Growth, The Economic Journal 1953, S. 1 ff.

MARSCHAK, J.: Role of Liquidity under Complete and Incomplete Information, The American Economic Review 1949, S. 182 ff.

86) Vgl. dazu:

BÖHM, H.-J.: Die Maximierung der Kapitalrentabilität, ZfB 1962, S. 489 ff.

BRAUN, H.: Zum Liquiditätsproblem, BFuP 1956, S. 481 ff.

FETTEL, J.: Liquidität in HdB, 3. Aufl., Stuttgart 1959, Sp. 3806 ff.

HAX, K.: Finanzwirtschaft, die langfristigen Finanzdispositionen, in HdW, Bd. 1., Köln - Opladen 1958, S. 453 ff.

HEINEN, E.: Das Kapital in der Produktions- und Kostentheorie, ZfB 1966, 1. Ergänzungsheft, S. 53 ff.

HELLMANN, K.: Entwicklung und Bestimmung des Begriffs "Liquidität", in: Die Unternehmung im Markt, Festschrift für Wilhelm RIEGER, Stuttgart - Köln 1953, S. 260 ff.

KOSIOL, E.: Finanzplanung und Liquidität, ZfhF 1955, S. 251 ff.

Fortsetzung nächste Seite

Dieser Notwendigkeit wird jedoch nicht konsequent gefolgt, wenn die Finanzplanung nur auf einer Einnahme/Ausgabe-Rechnung aufbaut, wenn die Liquiditätsbetrachtung nur unter statischen Bedingungen angestellt wird, wenn die Finanzwirtschaft ihren Hauptzweck in der Erstellung des Jahresabschlusses sieht und ein Informationsaustausch mit der Betriebsabrechnung und Kostenrechnung zum Zweck kurzfristiger Erfolgsrechnung nicht gesichert zu sein scheint. Hierin liegen die Besonderheiten des Aufgabenkombinats der Führungsposition H 21, und sie lassen deutlich werden, daß sich ein ausgeprägtes Kommunikationsnetz zwischen der Hauptabteilung Finanzwirtschaft und den übrigen Positionen unter diesen Bedingungen nur sehr zögernd entwickeln kann.

Die Ursachen für die unterdurchschnittlichen kommunikativen Kontakte der Position H 32 müssen im Prinzip darin gesehen werden, daß Versuchsprojekte meist längerfristiger Natur sind und daß deshalb der gewählte Durchschnitts-Untersuchungszeitraum von vier Wochen die Kontaktstruktur möglicherweise etwas verzerrt wiedergibt. Grundsätzlich dürfte die quantitative Kommunikationsstruktur nicht bedeutend von derjenigen abweichen, wie sie z.B. bei der Hauptabteilung Konstruktion beobachtet worden ist, zumal es den Anschein hat, daß periodisch wiederkehrende Kontakte zum Zweck der Kostenbudgetierung und -überwachung [87] im Versuchsbereich im Ansatz vorhanden sind und weiter ausgebaut werden.

Fortsetzung von Fußnote 86)

MOXTER, A.: Offene Probleme der Investitions- und Finanzierungstheorie, ZfbF 1965, S. 1 ff.

PERRIDON, L.: Quelques Réflexions sur le Financement des Entreprises, in: Economic et Comptabilité Paris 1963, Gestions des Entreprises Nr. 61, S. 3167 ff. und Nr. 63, S. 3297 ff.

STUETZEL, W.: Liquidität, in: HdSw, Stuttgart-Tübingen - Göttingen, 1959, S. 622 ff.

WITTE, E.: Zur Bestimmung der Liquiditätsreserve, ZfB 1964, S. 763 ff.

87) Vgl. MELLEROWICZ, K.: Organisation des Forschungs- und Entwicklungsbereiches, in: Organisation, TFB-Handbuch, Bd. 1, hrsg. von SCHNAUFER-AGTHE, Berlin - Baden-Baden 1961, S. 632 - 677, hier S. 658

Als Teilergebnis der bisherigen Auswertungen darf festgehalten werden, daß eine Reihe von Haupt-, Stabs- und Zentralabteilungen als Kommunikationsschnittpunkte angesehen werden können. Das im einen oder anderen Fall unerwartete oder von herkömmlichen Denkvorstellungen abweichende Resultat ist auf die erwähnten besonderen Konstellationen bestimmter Positionsstrukturen zurückzuführen.

Im weiteren Verlauf muß jedoch noch die Frage geprüft werden, wie weit die einzelnen in der Untersuchung erfaßten Kontaktformen die bisher gefundene Typisierung der Führungspositionen differenzieren und ergänzen können. Wenn auch die Unterscheidung in Kommunikationsschnittpunkte einerseits (kontaktreiche Pole) und in sonstige Positionen (kontaktarme Pole) von grundsätzlicher Bedeutung und vorrangigem Interesse ist, so dürften doch von einer weitergeführten Betrachtung Hinweise auf weitere Typisierungskriterien erwartet werden. [88] Damit müßte es möglich sein, Kommunikationsprobleme der Führungsorganisation im praktischen Einzelfall klarer zu erkennen und einer befriedigenderen Lösung zuzuführen. Schließlich lehnt man sich bisher immer noch zu eng und einseitig an die traditionellen Begriffe hierarchischer Zuordnungen an und hofft, damit den Anforderungen gerecht zu werden, die die Lösung kommunikativer Probleme voraussetzt.

Zunächst soll die erste Gruppe der Kontaktformen (Aktenvermerke und Bearbeitungshinweise) einer näheren Betrachtung unterzogen werden. Aus der Tabelle der Abb. 48 ergibt sich für alle Haupt-, Stabs- und

---

88) Zwar äußert Joan WOODWARD: " Solutions found to administrative and organizational problems in one firm might be quite inappropriate in another. There are no standard solutions to industry's problems." Diese Feststellung dürfte jedoch weniger gegen das Bemühen des Erkennens typisierender Faktoren, als gegen das zweifellos abzulehnende Bestreben gerichtet sein, Einzelergebnisse aus der Untersuchung einer bestimmten Situation pauschal auf andere Situationen anzuwenden.
WOODWARD, J.: Rewriting management classics, in: IM, 1967/8, S. 26 - 27, hier S. 27

Zentralabteilungsleiter folgende Häufigkeitsverteilung der absoluten Kontaktwerte:

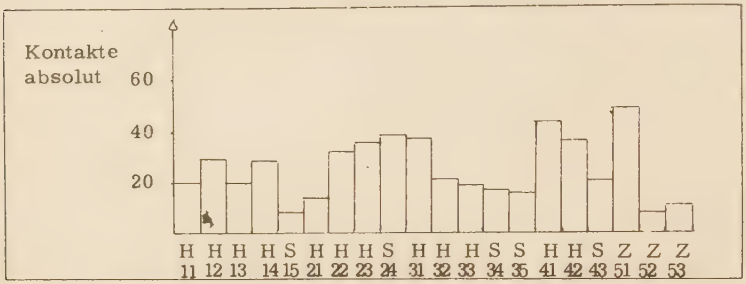


Abb. 60 Häufigkeitsverteilung der Kontaktform "Aktenvermerke und Bearbeitungshinweise"

Aktenvermerke und Bearbeitungshinweise repräsentieren den Bereich der schriftlichen Kommunikation, der eng mit dem Prozeß der betrieblichen Leistungserstellung und -verwertung verbunden ist, der sich aus der unmittelbar prozeßbedingten Aufgabenerfüllung ergibt. [89] Unter dieser Prämisse wurden die der Untersuchung zugrundeliegenden schriftlichen Kontakte abgegrenzt. Es ist deshalb möglich, für die einzelnen Führungspositionen eine Zuordnung in

- weitgehend prozeßabhängige Positionsstrukturen
- weitgehend prozeßunabhängige Positionsstrukturen

zu treffen. [90]

---

89) Stellvertretend für den großen Bereich unmittelbar prozeßbedingter Kommunikationsursachen seien genannt: Angebotspreisermittlung in der Vorkalkulation, Maschinen- und Anlagenbeschaffungsprogramm, Tarifverhandlungen sowie betriebliche Lohn- und Gehaltsvereinbarungen, Fragen der Kapazitätsauslastung, Lieferverträge für Roh-, Hilfs- u. Betriebsstoffe, Personalanforderungen, Fragen der produktbezogenen Ergebnisrechnung und der Programmauswahl usw.

90) Dieser Abgrenzung kommt in etwa die in vielen deutschen Industrieunternehmen anzutreffende Aufspaltung in produktive und unproduktive Abteilungen nahe. So ungünstig sich diese Unterscheidung oft auf das Betriebs- und Abteilungsklima auswirkt, so zutreffend erscheint sie für die kommunikationsbezogene Charakterisierung bestimmter Führungspositionen.

Für die untersuchte Führungsebene muß das Ergebnis der Häufigkeitsverteilung dahingehend ausgelegt werden, daß insbesondere die Positionen H 22, H 23, S 24, H 31, H 41, H 42 und Z 51, aber auch die Positionen H 1 , H 12, H 13, H 14, H 32 und S 43 durch weitgehend prozeßabhängige Aufgabenkombinate charakterisiert sind.

Weitgehend prozeßunabhängige Kombinate liegen den Positionen S 15, H 21, S 34, S 35, S 43, Z 52 und Z 53 zugrunde.

Aus diesem Teilergebnis läßt sich die generelle Notwendigkeit ableiten, daß die prozeßabhängigen Positionen über einen größtmöglichen gemeinsamen Interpretationsvorrat verfügen sollen, daß sich Inhalt und Aussage der einzelnen Informationen beim Übermittlungs- und Verarbeitungs- und Speicherungsvorgang möglichst nicht verändern dürfen und daß technische Einrichtungen vorhanden sein müssen, die die Transport- und Verarbeitungszeit auf ein Minimum reduzieren. Diese Bedingungen werden vorrangig von formalisierten Informationsträgern (Vordrucke im weiten Sinne) erfüllt. [91]

Daraus läßt sich weiter ableiten, daß prozeßabhängige Aufgabenstrukturen i. d. R. in engem gegenseitigen Informationsaustausch stehen, weil der prozeßbedingte Informationsfluß sie dazu zwingt. [92] Wird dieser Zwang aus irgendwelchen Gründen durchbrochen, so zeichnen sich auch in der Kommunikation der oberen Führungsorganisation Störungen ab, wie sie in größerem Ausmaß vor allem auf der unteren Führungsebene und bei den ausführenden Tätigkeiten beobachtet werden können. [93]

---

91) Es ist deshalb nicht verwunderlich, daß bei der Gruppe der periodischen Meldungen eine ähnliche Häufigkeitsverteilung für die einzelnen Positionen festgestellt wurde, vgl. S. 170

92) Diese Aussage wird weitgehend durch die Einzelergebnisse der Untertabellen (Matrix) in der Anlage B belegt.

93) Vgl. die Ausführungen auf S. 105 f. dieser Arbeit

Die Häufigkeitsverteilung der zweiten Gruppe (Besprechungs- Telefon- und sonstige Notizen) stützt im wesentlichen die aufgrund der Ergebnisse der ersten Gruppe getroffene Typenbildung:

Abb. 1 Häufigkeitsverteilung der Kontaktform "Besprechungs- Telefon- und sonstige Notizen"

Sie gibt darüber hinaus zu erkennen, daß bei den prozeßunabhängigen Aufgabenstrukturen ein gewisser kommunikativer "Nachholbedarf" durc. mündliche Kontakte (die sich, soweit sie als bedeutsam erachtet werden, in der schriftlichen Fixierung niederschlagen) gelöscht wird.

Bemerkenswert erscheint auch noch die Tatsache, daß bei den Positionen H 14, H 22 und H 42 (Kfm. Kundendienst, Datenverarbeitung und Fertigungsvorbereitung) eine auffällige Erhöhung der Kontaktanzahl gegenüber derjenigen der Gruppe 1 festzustellen ist. Ausschlaggebend dürften dafür jedoch die mündlichen Kontakte zwischen dem Leiter der Datenverarbeitung einerseits und jeweils den beiden anderen Positionen sein, die auf die Umstellungsarbeiten auf die elektronische Datenverarbeitung im Kundendienst und in Teilgebieten der Fertigungsvorbereitung zurückzuführen sind. Daraus kann geschlossen werden, daß bestimmte Aufgabenstrukturen - wahrscheinlich zeitlich begrenzt - eine Kontaktkonzentration zu anderen Positionen induzieren; eine solche Konzentration wird gerade dann zu beobachten sein, wenn organisatorische Verfahrensumstellungen vorgenommen werden. Nicht nur die Hauptabteilung Datenverarbeitung,

sondern auch eine Organisationsabteilung [94] könnte solche Konzentrationen auslösen.

Aus dieser Beobachtung schält sich für derartige strukturierte Aufgabenkombinate ein Sonderstatus heraus; typologisch kann man sie als Positionsstrukturen mit variabler Kontaktkonzentration bezeichnen. Die Kontaktkonzentration ändert sich nämlich mit der zeitlich begrenzten Aufgabenstellung (im vorliegenden Fall: Umstellung auf elektronische Datenverarbeitung im Aufgabenbereich der Positionen H 14 und H 42). Es hat den Anschein, daß sich unter dieser Typologie generell solche Aufgabenkombinate einordnen lassen, zu deren Schwerpunkt die Durchführung verfahrens- und ablauforganisatorischer Maßnahmen gehören. [95]

Die dritte Gruppe schriftlicher Kommunikationskontakte zeigt eine in wesentlichen Punkten abweichende Häufigkeitsverteilung im Vergleich zu den Gruppen 1 und 2.

Abb. 62 Häufigkeitsverteilung der Kontaktform "Besuchs- und Reiseberichte"

---

94) Im untersuchten Unternehmen werden derartige Umstellungen bisher ohne Einschaltung der Zentralabteilung Organisation und Planung durchgeführt. Im Zuge einer Personalveränderung werden aber zukünftig die Organisationsfunktionen offiziell der Datenverarbeitung eingegliedert.

95) Aus dieser Tatsache läßt sich wahrscheinlich erklären, daß in jüngerer Zeit Führungsnachwuchskräfte der Mitarbeit in Datenverarbeitungs- und Organisationsabteilungen aufgeschlossener gegenüberstehen, weil sie von dort aus je nach wechselnder Aufgabenstellung intensiven Einblick in die übrigen Aufgabenbereiche nehmen können.

Fortsetzung nächste Seite

Es fällt zunächst auf, daß Positionen, die sich bisher im Mittelfeld der Häufigkeitsverteilung hielten, bei dieser Verteilung an der Spitze rangieren. Das gilt insbesondere für die Positionen H 11, H 12, H 14, S 24, H 31, H 33, H 42. Diese Beobachtung scheint gerade für solche Aufgabenstrukturen, deren Informationsströme sich auf Kontakte mit externen Polen (Kunden, Lieferanten, Banken, Behörden, Konkurrenten, Verbänden) ausrichten, zu gelten. Bei den Positionen des Marktbereichs sollte dies nicht verwundern; es würde im Gegenteil zu Überlegungen Anlaß geben, wenn diese Feststellung nicht getroffen werden könnte. Die Erscheinung darf jedoch nicht ohne weiteres erwartet werden, wenn sie bei Positionen beobachtet wird, wo sich zunächst die Vermutung anbietet, daß diese Positionen sich mehr durch die Dominanz interner Kontakte auszeichnen müßten. Man muß jedoch der spezifischen Aufgabenstruktur des Einzelfalls Rechnung tragen: Das Aufgabenkombinat der Stabsabteilung "Recht" ist offenbar im Untersuchungszeitraum auch von Problemen berührt, die das Studium von Faktoren erfordern, die außerhalb des Einflußbereichs der oberen Führungsorganisation stehen. Probleme der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit, der Lizenznahme und -vergabe, der Beteiligung über Landesgrenzen hinweg, der technischen Beratung bei Projekten in Entwicklungsländern verlangen auch in juristischen Teilaspekten eine Informationsorientierung nach außen. Charakteristisch für derartige Aufgabenkombinate dürfte jedoch sein, daß solche Kontaktnahmen mit den zu lösenden Aufgaben entstehen und wieder zerfallen.

Die durch die Häufigkeitsverteilung der dritten Gruppe sich anbietende Typisierung in

- außenorientierte Aufgabenstrukturen
- innenorientierte Aufgabenstrukturen

könnte deshalb durch diese Einschränkung noch ergänzt werden:

Fortsetzung von Fußnote 95)

Vgl. dazu: JAEGGI, U. und WIEDEMANN, H.: Der Angestellte im automatisierten Büro, Stuttgart 1963, S. 140 f, S. 227 ff.

Es lassen sich Aufgabenkombinate mit

- beharrender Kontaktstruktur [96]
- veränderlicher Kontaktstruktur

feststellen, wobei jedoch nicht gesagt ist, daß sich die Typen "außenorientierte Aufgabenstruktur - veränderliche Kontaktstruktur" und "innenorientierte Aufgabenstruktur - beharrende Kontaktstruktur" nicht immer entsprechen müssen; den Beweis liefern die Ergebnisse der Position S 24.

Bevor man sich der Aussage der Häufigkeitsverteilung der vierten Gruppe zuwendet, soll noch ein Teilergebnis erläutert werden, das als Kriterium für die Ermittlung von Kommunikationsschnittpunkten herangezogen wurde und das Ansätze zu einer weiteren Typenbildung erkennen läßt. Es wurde festgestellt, daß die einzelnen Führungspositionen in mehr oder weniger ausgeprägtem Umfang Kontakte zu den übrigen Polen unterhalten. Die Anzahl der Polkontakte schwankte zwischen den Zahlenwerten 9 bei der Stabsabteilung "Grundlagenforschung" (S 34) bzw. 10 bei der Hauptabteilung "Finanzwirtschaft" (H 21) einerseits und dem maximal zu erreichenden Wert von 23 Polkontakten bei der Hauptabteilung "Kostenrechnung und Betriebsabrechnung" (H 23) und der Zentralabteilung "Personal- und Sozialwesen" (Z 51). Dieses Ergebnis gibt Anlaß zur Unterscheidung in:

- Aufgabenstrukturen mit gefächertem Kontaktnetz
- Aufgabenstrukturen mit gebündeltem Kontaktnetz

Bei Aufgabenkombinaten, die durch eine hohe Intensität der Informationsverarbeitung, -auswertung und -speicherung charakterisiert sind, (z.B. die Grundlagenforschung) scheint eine stark beschränkte Anzahl der Polkontakte nicht anomal zu sein. Sie gibt jedoch zu Bedenken Anlaß, wenn sie bei Positionen festgestellt wird, die sich eigentlich durch ein stark gefächertes Kontaktnetz auszeichnen müßten (z.B. Position H 21) [97]

---

96) Vgl. die Ausführungen zur Abb. 60, S. 164

97) Ursachen und Hintergründe dieser Besonderheiten wurden auf S. 161 aufgezeigt.

Als letzte Häufigkeitsverteilung ist noch das Ergebnis der vierten Gruppe schriftlicher Kontakte zu beleuchten, welche die innerhalb der oberen Führungsorganisation übermittelten periodischen Meldungen erfaßt:

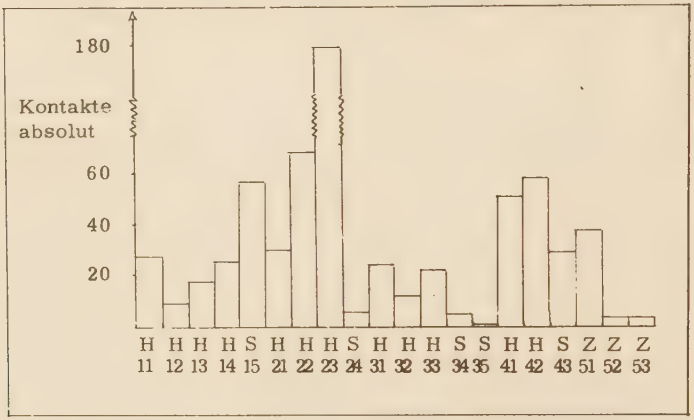


Abb. 6 3 Häufigkeitsverteilung der Kontaktform "Periodische Meldungen"

Die Häufigkeit periodischer Meldungen [98] kann als Maßstab dafür angesehen werden, inwieweit

- aktionsorientierte Aufgabenstrukturen
- informationsorientierte Aufgabenstrukturen

am Kommunikationsprozeß beteiligt sind.

Informationsorientierte Aufgabenstrukturen müßten als Sender oder Transformator periodischer Meldungen eine größere Häufigkeit aufweisen als aktionsorientierte Aufgabenstrukturen, deren Hauptfunktionen weniger in der Übermittlung, Verarbeitung und Speicherung von In-

---

98) Darunter muß die Gesamtheit der regelmäßig wiederkehrenden Informationen verstanden werden, die in Form von Bestandsgrößen und Stromgrößen, Mengenangaben und Wertangaben, in Zahlen- oder graphischen Darstellungen den organisierten Informationsbestand der Führungspositionen darstellen und laufend ergänzen.

formationen sein, was eingangs dieser Untersuchung als Kommunikation umschrieben wurde. [99]

Aus diesen beiden Gründen

- periodische Meldungen als Grundlage ständiger und fallweiser unternehmerischer Entscheidungen
- Aufgabenkombinate, deren Mittelpunkt die Informationsübertragung, -verarbeitung und -speicherung ist

kommt dem Typ der informationsorientierten Aufgabenstruktur innerhalb einer Führungsorganisation eine Sonderstellung zu, die besondere Beachtung verdient.

Man muß zunächst festhalten, daß informationsorientierte Aufgabenstrukturen [100] von zwei unterschiedlichen Standpunkten aus betrachtet werden können: Sie können als Sender oder als Empfänger periodischer Meldungen auftreten. Beide Kriterien treffen für die nach der Häufigkeitsverteilung ermittelten informationsorientierten Aufgabenstrukturen der Position S 15 (Innenrevision und Konzernberichterstattung), H 22 (Datenverarbeitung), H 23 (Kostenrechnung und Betriebsabrechnung),

---

99) Vgl. die Ausführungen auf S. 61. Diese Gedanken stützend führt SZYPERSKI aus, daß gerade bei derartigen Aufgabenstrukturen die Transformation geistiger Objekte (Informationen) im Mittelpunkt des Aufgabenkombinates steht.
Vgl. SZYPERSKI, N.: Analyse und Merkmale der Büroarbeit, in: Bürowirtschaftliche Forschung, hrsg. von Kosiol, Berlin 1961, S. 79 - 132, hier S. 93 ff.

100) Es ist richtig, daß die eigentliche, teilweise machanisierte oder automatisierte Informationsübertragung, -verarbeitung und -speicherung, also die Informations"technik" nicht direkt zum Aufgabenkombinat der Führungspositionen gehört. Dafür sind i. d. R. ausführende Funktionsträger oder Maschinen eingesetzt. Dennoch ist die Konzeption, Steuerung und Verantwortung dieses Vorgangs Zentrum des Aufgabenkombinats der betreffenden Führungsposition. Das zeigt sich insbesondere sehr deutlich bei der Datenverarbeitung, vgl. DIETZSCH, H.: Organisation der automatischen Datenverarbeitung, in: Organisation, TFB- Handbuchreihe, Bd. 1, hrsg. von Schnaufer-Agthe, Berlin - Baden-Baden 1961, S. 507 - 530

H 41 (Fertigung), H 42 (Fertigungsvorbereitung) in unterschiedlicher Weise zu: [101]

Führungsposition	Überwiegend Sender von Informationen	Überwiegend Empfänger von Informationen	Sowohl Sender als auch Empfänger
S 15		x	
H 22			x
H 23	x		
H 41		x	
H 42		x	

Abb. 64 Informationsorientierte Aufgabenstrukturen als Sender und/oder Empfänger von periodischen Meldungen

Zwei bemerkenswerte Ergebnisse lassen sich aus den Unterlagen dieser Klassifizierung für den vorliegenden Einzelfall ableiten:

- Die Führungsposition S 15 bezieht fast ausschließlich periodische Meldungen von der Führungsposition H 23; sie transformiert sie (Verdichtung, Relativierung der Informationen) und meldet diesen Extrakt zum Teil als Konzernberichterstattung an die Vorstandsmitglieder. Rein quantitativ betrachtet überwiegt bei ihr also die Empfängerfunktion. [102]

---

101) Die folgende Zuordnung stützt sich auf Auswertung der Herkunftsangaben und Verteilerschlüssel der periodischen Meldungen während der auf den S. 144 ff. näher beschriebenen Untersuchung.

102) Bemerkenswert scheint aber darüber hinaus die Feststellung zu sein, daß in den Funktionen S 15 und H 23 Wiederholungen enthalten sind. Im Grunde genommen werden die gleichen Informationen von zwei Instanzen verarbeitet, wobei eine zeitliche Verschiebung der Endergebnisse nicht zu umgehen ist, weil keine Parallelarbeit möglich ist. Es wurde auch deshalb empfohlen, die periodische Berichterstattung dort zu konzentrieren, wo ihre Quellen liegen, nämlich bei der Position H 23; entsprechende Überlegungen sind im Gange und würden neben einer aktuellen Information den Vorteil bringen, daß persönlichen Spannungen, die darauf zurückzuführen sind, daß S 15 das Informationsmonopol gegenüber dem Vorstand besitzt, der Boden entzogen würde.

Die Charakterisierung der Position H 22 als Sender wie als Empfänger periodischer Meldungen unterstreicht die Bedeutung [103] der automatischen Datenverarbeitung in der untersuchten Führungsorganisation. Ihre Verzahnung zu anderen Positionen aufgrund der automatischen Verarbeitung wiederkehrender Informationen ist insbesondere zur Kosten- und Betriebsabrechnung, zur Fertigung und Fertigungsvorbereitung zu beobachten.

Es darf festgehalten werden, daß informationsorientierte Aufgabenstrukturen im wesentlichen durch die schwerpunktmäßige Übermittlung, Verarbeitung und Speicherung periodisch wiederkehrender Informationen gekennzeichnet sind. Damit erhebt sich die Frage, wie diese Form der Kommunikation konzipiert ist. Sie wird sich grundsätzlich auf drei Aspekte zu konzentrieren haben:

Die Kommunikation muß auf einen regelmäßigen Informationsfluß ausgerichtet sein [104]

---

103) KRAMER führt dazu aus:

"Es zeigt sich demnach, daß der gesamte Wirtschaftsprozeß in allen seinen Phasen erst durch die Information ermöglicht wird, die den einzelnen Vorgängen vorangehen, die sie begleiten und ihnen nachfolgen. Somit wird die Information als die mit einer betrieblichen Zweckorientierung ausgestattete Nachricht zu einem Grundelement des Wirtschaftens."

KRAMER, R.: Information und Kommunikation, a.a.O., S. 42

104) Vgl. dazu

BALDUS, Th.: Wirtschaftliche Probleme der automatisierten betrieblichen Integration, DB 1966, S. 392 - 394, fortan zit.: wirtsch. Integration

BLOHM, H.: Bessere Information durch Datenverarbeitung, Vortrag gehalten im Freudenstädter Seminar für Führungskräfte am 12.3.1968, fortan zit.: Bessere Information

LIPKA, W.: Organisationsschema und Informationsfluß in Industriebetrieben, ZfO 1965, S. 294 - 296

MERTENS, P.: Die Automation der Führungsorganisation, ZfB 1966, S. 234 - 246

NUERCK, R.: Informationsverarbeitung in der Wirtschaft, ZfB 1963, S. 1 - 16, fortan zit.: Informationsverarbeitung

- Die Übermittlung, Verarbeitung und Speicherung von periodischen Informationen innerhalb der oberen Führungsorganisation muß sich nach dem Ziel richten, der Unternehmensspitze adäquate Unterlagen für die Entscheidungsbildung an die Hand zu geben. [105]

- Es muß angestrebt werden, diesen Prozeß zu mechanisieren und zu automatisieren, weil dem Problem der unsicheren Erwartungen nur mit umfassenderem Datenmaterial und schnellerer Verarbeitung Rechnung getragen werden kann. [106]

Aus diesen Überlegungen folgt, daß in Zukunft auch für die obere Führungsorganisation einer Unternehmung die Veranlassung besteht zu prüfen, inwieweit es notwendig und möglich ist, formalisierte Informationen [107] zu verarbeiten.

---

105) Vgl. dazu:
BOESENBERG, W.A.: Unternehmensführung und elektronische Datenverarbeitung, in FAZ vom 15.4.1966 als Anzeige auf Seite 25 erschienen; die Ausführungen Boesenbergs weisen in selten klarer Form auf die Grenzen und Möglichkeiten der automatisierten Datenverarbeitung für die unternehmerischen Entscheidungen hin.
NUERCK, R.: Informationsverarbeitung ZfB 1963, S. 1 - 16
RODENSTOCK, R.: Informationen, Informationen, Informationen ..., Mittel zum Zweck fortschrittlicher Unternehmensführung, Der Arbeitgeber 1965, S. 723 - 727

106) Vgl. dazu:
BALDUS, Th.: Wirtschaftl. Integration, S. 392 ff.
BLOHM, H.: Bessere Information, a.a.O., (Vortrag)
BOESENBERG, W.A.: a.a.O., S. 25
KOCH, P.: Das Rechenzentrum im Unternehmen, seine Einflüsse auf das Management, Der Volkswirt 1967 S. 136 - 137
LIPKA, W.: a.a.O., S. 294 ff.
MERTENS, P.: a.a.O., S. 234 ff.

107) Sie setzen voraus, daß der Informationsträger an Formbedingungen gebunden ist (Vordrucke, Tabellen, Listen, Lochkarten usw.), daß sie laufend verarbeitet werden, daß Sender und Empfänger im vorhinein bekannt sind.

Die Notwendigkeit ergibt sich aus der laufenden Berichterstattung über Istzahlen der Vergangenheit als Steuerungsmittel für Gegenwart und Zukunft; die Möglichkeit weitet sich mit der zunehmenden Verbreitung automatischer Datenverarbeitung aus. [108)]

4233 Das Problem formalisierter Informationen in der oberen Führungsorganisation

Formalisierte Informationen zeichnen sich durch konstanten Aufbau der Informationsträger sowie durch ihre gleichförmige und gesicherte Übermittlung, Verarbeitung und Speicherung aus. Ihre Bedeutung für die obere Führungsorganisation drückt sich in zwei Punkten aus:

- Die gezielte laufende Information aller Führungspositionen durch Berichterstattung der Position S 15 und H 23. Dabei ist die primäre Aufgabe von S 15, einen möglichst schnellen kurzfristigen Überblick über wichtige Unternehmensdaten [109)] zu geben. Die

---

108) Über die Verbreitung und den Anlagewert automatischer Datenverarbeitungsanlagen gibt der "Computer Census" der Diebold-Statistik jährlichen Aufschluß. Abgedruckt für 1967 in: Informationsbrief der Datenverarbeitung, 5/1967, Register IV, Blatt 9

109) Z. Zt. beziehen sich diese "Schnellinformationen" auf folgende Daten: Belegschaftsentwicklung, Nettoumsatzentwicklung, Auftragsbestand und Auftragseingang, Finanzstatus; darüber hinaus werden folgende vierteljährlichen Informationen an alle Positionen der oberen Führungsorganisation ausgegeben:
Gesamtumsatz, Auftragseingang, Auftragsbestand, Abnehmergruppen, Exportanteil, Gemeinkostenentwicklung.
Materialeingang, Einkaufspreise.
Maschinenanschaffungen, Fertigungsstunden gesamt, Überstundenquote nach Abteilungen, Auslastung der Produktionsmaschinen, bereinigter Umsatz je Lohnempfänger, Betriebsleistung je Beschäftigten.
Ausschußanteile, Akkordzuschläge, Gehalts- und Lohnentwicklung, Gesamtbeschäftigtenzahl, Fluktuation, Belegschaftsstruktur.

Grundlagen dieser Daten werden bei der Führungsposition H 23 erarbeitet, und es wurde bereits darauf hingewiesen, daß durch eine Rückverlagerung zu dieser Position eine beschleunigte und gezieltere [110] Kommunikation möglich sein müßte.

Formalisierte Informationen sind die Grundlage für die Konzeption eines Management-Informationssystems. [111] Ein solches Management-Informationssystem unterscheidet sich vom Aufbau und Ablauf der bisherigen üblichen Form der Berichterstattung dadurch, daß

a) die Informationen nicht mehr für sich isoliert betrachtet werden,
b) daß ihre gegenseitige Abhängigkeit im System der Erfassung, Verarbeitung und Verteilung berücksichtigt wird,
c) darüber hinaus ein derartiges System darauf ausgerichtet sein muß, entscheidungswirksame Informationen von den übrigen Informationsträgern zu trennen.

---

110) Gerade in einer fachlich fundierten Kommentierung einer solchen Berichterstattung liegt das Problem echter Steuerungsinformationen. Es genügt nicht, die Daten mechanisch zusammenzustellen; sie müssen so integriert werden, daß sie als direkte Entscheidungsgrundlage dienen können.

111) Vgl. BLAU, H.: Die Planung von Management-Informationssystemen, Bürotechnik und Automation, Fortsetzungserscheinung in den Jahrgängen 1966, S. 304 - 305, S. 344 - 346, S. 384 - 388, S. 425 - 427, S. 476 - 478, S. 523 - 520 und 1967, S. 3 - 5, S. 42 und 43, S. 78, S. 162 - 164, S. 230 - 232, S. 272 - 273, S. 282 - 285, S. 388 - 391, S. 430 - 437, S. 486 - 490, S. 600 - 602.

In diesen Zielsetzungen drücken sich die Gedanken der Rückkopplung [112] und des Prinzips "Management by Exception" [113] aus.

---

112) Zum Wesen der Kybernetik vgl.:

ASHBY, W.R.: An Introduction to Cybernetics, London 1958 S. 53 f. und S. 86 ff.

BEER, St.: a.a.O., S. 35 ff und S. 44 ff.

ELSNER, K.: Automation und Regelung, BFuP 1958, S. 305 ff. insb. S. 306

HÄUSLER, J.: Grundfragen der Betriebsführung, Wiesbaden 1966, S. 72 f.

LANGEN, H.: Der Betrieb als Regelkreis, in: Organisation und Rechnungswesen, Festschrift für E. Kosiol, hrsg. von E. Grochla, Berlin 1964, S. 81 - 100, insb. S. 94 - 97

MARSCHAK, J.: a.a.O., S. 137

NUERCK, R.: Funktions-und strukturbedingte Regelungsmaßnahmen der Unternehmung, ZfB 1960, S. 744 ff.

drs. Informationsverarbeitung, a.a.O., S. 9 f.

drs. Wirtschaftskybernetik, ein Schlüssel zur Ganzheitsbetrachtung, ZfB 1965, S. 573 - 592

SANDIG, C.: Die Führung des Betriebes, 1. Aufl., Stuttgart 1953, S. 219

WIENER, N.: Mensch und Menschmaschine, Frankfurt - Berlin 1952, S. 20

drs. Kybernetik, Regelung- und Nachrichtenübertragung im Lebenwesen und in der Maschine, Düsseldorf - Wien 1963, S. 40 ff. Hier entwickelt WIENER die Kybernetik zu einer selbständigen Universalwissenschaft, die schließlich soweit führt, daß menschlicher Geist und Funktionsweise der "Menschmaschine" nicht mehr wesensverschieden sind.

WIESER, W.: Organismen - Strukturen - Maschinen, Frankfurt - Hamburg 1959, S. 11 ff.

113) Vgl. dazu:

BLOHM, H.: Der Weg zu dem innerbetrieblichen Berichtswesen der Zukunft, in: Gegenwartsfragen der Unternehmung, Festschrift zum 65. Geburtstag von W. Hasenack, hrsg. von H.-J. Engeleiter, Herne - Berlin 1966, S. 277 - 288

GROCHLA, E.: Aktuelle Probleme der automatischen Datenverarbeitung in den USA, Der Betrieb 1965, S. 1053 - 1057

drs. Der Einfluß der Automatisierung auf die Unternehmungsorganisation, ZfB 1967, S. 271 - 288

An hand von Auswertungen der Programmbibliothek der automatischen Datenverarbeitung, von Funktionsbeschreibungen der Kosten- und Betriebsabrechnung, der Konzernberichterstattung und durch Schätzangaben der Führungspositionen H 22 und H 23 kann in etwa die Quantität aller in der gesamten Unternehmung fließenden formalisierten Informationen durch folgendes Schaubild ausgedrückt werden. [114)]

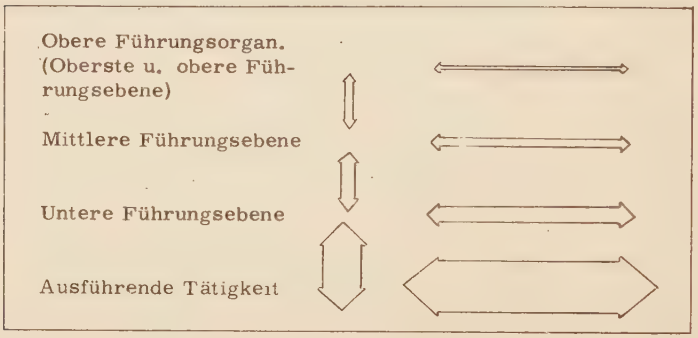


Abb. 65 Die Verteilung formalisierter Informationen in der Gesamtunternehmung

Daraus kann abgeleitet werden, daß die in der quantitativen Untersuchung ermittelten periodischen Meldungen, die zum größten Teil aus formalisierten Informationen bestehen, nur einen relativ bescheidenen Anteil am Gesamtvolumen dieser Kommunikationsform darstellen ; sie sind

---

Fortsetzung von Fußnote 113)

HARTMANN, B.: "Total Business System", Grundlagen für ein neues organisatorisches Ganheitsdenken beim Einsatz elektronischer Datenverarbeitungsanlagen im Betrieb, in: Gegenwartsfragen der Unternehmung, Festschrift zum 65. Geburtstag von W. Hasenack, hrsg. von H.-J. Engeleiter, Herne - Berlin 1966, S. 167 - 185

WEGENSTEIN, W.D. und RAUH, H.: Der wirtschaftliche Computereinsatz in einem Industriebetrieb, in: Betriebswirtschaftliche Beilage der Neuen Züricher Zeitung v. 23.6.1967, Blatt 13 - 16

114) Die Stärke der Pfeile sind Maßstab für die Quantität formalisierter Informationen. Etwa 80 - 85 % der formalisierten Informationen werden auf der unteren Führungsebene und der Ebene der ausführenden Tätigkeit verarbeitet.

nur der sichtbare Teil des Eisberges formalisierter Informationen. Jedoch läßt sich bereits zum jetzigen Zeitpunkt absehen, daß sich der Einsatz automatischer Datenverarbeitung auch auf die Kommunikation innerhalb der oberen Führungsorganisation auswirken wird; je qualifizierter und aktueller die formalisierten Informationen mit steigender Automatisierung der Datenverarbeitung werden, desto geringer wird der Anteil mündlicher Rückfragen und fallweiser Auswertungen sein. Es lassen sich für die untersuchte Führungsorganisation keine Zahlen anführen, die diese Entwicklung quantitativ beweisen würden, es läßt sich aber anhand der folgenden Darstellung ablesen, welche Aufgabengebiete mithilfe der automatischen Datenverarbeitung vor 10 Jahren und welche Aufgabengebiete heute erfaßt werden: [115)]

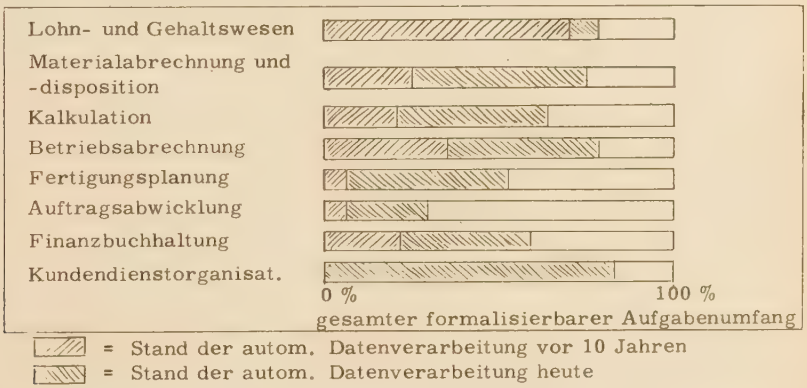


Abb. 65 Die Entwicklung des Anteils automatischer Datenverarbeitung an der Gesamtheit formalisierbaren Aufgabenumfangs

---

115) Die Entwicklung läßt sich auch in etwa an folgenden Zahlen ablesen:
Mit einem Mietwert von DM 25.000,-- p.m. wurden 1958 ca. 12 Locher und Prüfer, 2 Lochstreifenübersetzer und Mischer, 2 bis 3 Sortiermaschinen, 3 bis 4 Tabelliermaschinen, 1 Summendoppler und ein kleiner Elektronenrechner unterhalten.
Heute werden mit einem Mietwert von ca. DM 100.000,-- drei Rechenanlagen mittlerer Größe beschäftigt:
erste Anlage: 12.000 Kernspeicherstellen, 1 Karteneinheit 1 Drucker, 4 Magnetbandeinheiten
zweite Anlage: 64.000 Kernspeicherstellen, 3 Magnetplatteneinheiten, 1 Doppelbandeinheit, 1 Drucker, 1 Kartenabfühler, 1 Lesestanzer und 1 Teleprocessing-Abfragestation
dritte Anlage: 20.000 Kernspeicherstellen, 1 Kartenein- und -ausgabeeinheit, 1 Magnetplatteneinheit, 1 Plotter (Zeichengerät)

Wenn man vom heutigen Stand ausgeht und die vorerst noch sehr bescheidenen Ansätze eines Management-Informations-Systems, die sich bisher nur auf die Bereiche Kosten- und Betriebsabrechnung, Datenverarbeitung, Fertigungsvorbereitung und Kundendienstorganisation erstrecken, berücksichtigt, so wird man folgendes festhalten können:

- Aller Voraussicht nach kann ein solches System nicht abrupt eingeführt werden; es wird eher angenommen werden müssen, daß die Erfassung eines Informationsnetzes die Erfassung anderer Netze induziert.

- Es müssen neben der Entwicklung sachlicher Grundlagen die menschlichen Einflüsse [116] berücksichtigt werden; das spricht meistens gegen eine schlagartige Umstellung.

- Die Schwerpunkte werden sich wohl zunächst auf folgende Aufgabenkombinate konzentrieren:

  Kosten- und Betriebsabrechnung
  Finanzwirtschaft
  Fertigung und Fertigungsvorbereitung
  Inlands- und Auslandsverkauf

---

116) Vgl. dazu:

BALDUS, Th.: Die wirtschaftliche und soziale Stellung des Menschen in der Automation von Betrieben, DB 1968, S. 625 - 628

JAEGGI, U. und WIEDEMANN, H.: a.a.O., S. 140 ff.

o.V.: Das Büro als Informationszentrale, Blick durch die Wirtschaft v. 17.1.1966, S. 4

o.V.: Automation - Fluch oder Segen?, in: Die Zeit, vom 5.2.1965, S. 38 - 39

POENSGEN, O.H.: Zentralisation und Dezentralisation im Lichte dreier moderner Entwicklungen, ZfB 1967, S. 373 - 394

SZYPERSKI, N.: Die technologische Herausforderung an die Betriebswirtschaftslehre der Gegenwart, ZfB 1963, S. 349 - 358, hier S. 353

- Die Datenfernverarbeitung, [117] die in der untersuchten Unternehmung bereits praktiziert wird, aber noch wenig Ausstrahlung auf Management-Informationen zeigt, wird in Zukunft an Bedeutung stark zunehmen.

Es bleibt noch viel zu tun, um die Konzeption einer integrierten Kommunikation in der untersuchten Führungsorganisation zu realisieren. Die Bedingungen, die im gegenwärtigen Zeitpunkt das Bild der Führungsorganisation prägen, dürften wohl in ihrem Wesen mit denjenigen Ausführungen übereinstimmen, die davon sprechen, daß "der größte Fehler ... in der Organisation vieler europäischer und vor allem auch deutscher Unternehmen in der Angst vor der Delegation von Verantwortung (liegt). Beim Top-Management vieler Großunternehmen liegen zu viele zweitrangige Kompetenzen. Die Führungsspitze wird dadurch mit Problemen überlastet, die auf den unteren Ebenen des Management ebenso gut und oft sogar sachkundiger, vor allem aber rascher gelöst werden könnten. Das führt dazu, daß in diesen Firmen dem Top-Management zu wenig Zeit und Energie für eine Formulierung der langfristigen Unternehmenspolitik bleibt." [118]

---

117) Vgl. dazu:
De BEAUCLAIR, W.: Stand und Entwicklungstendenzen der Datenverarbeitu g, in: Fachdokumentation des Fortschritts, Industrieanzeiger, Essen, Aug. 1966, S. 67 - 75
NOLLE, F.: Datenverarbeitung über Kabel und Funk. Der neue Mitarbeiter im Betrieb, Elektronik (XXIII) in: Blick durch die Wirtschaft v. 7.12.1964
drs. Datenfernverarbeitung und Datenübertragung über private und öffentliche Einrichtungen, in: IBM-Nachrichten, Heft 177, April 1966, S. 138 - 141

118) JUNGBLUT, M.: "Der größte Fehler liegt in der Organisation" zur technologischen Lücke zwischen den USA und Europa, Der Arbeitgeber 1968, S. 190 - 193, hier S. 191f.

Mit der Delegation von Verantwortung ist die Bereitschaft zur, das Recht auf und die Sicherung der Kommunikation verbunden und insofern treffen diese allgemeinen Formulierungen den Kern augenblicklicher Probleme in der untersuchten Führungsorganisation.

43 Schlußfolgerungen für eine kommunikationsorientierte Typologie von Führungspositionen

1. Die Ausführungen über die Stufenstruktur und ihre generellen Kommunikationsformen, vor allem aber die Schlußfolgerungen aus den Modellbetrachtungen, die der Untersuchung des quantitativen Zusammenhangs zwischen Kommunikation und Führungsorganisation dienten, haben zu der Überlegung geführt, daß gerade den Kommunikationsschnittpunkten in der oberen Führungsorganisation Beachtung geschenkt werden muß.

   Die Bestimmung von Kommunikationsschnittpunkten hebt dabei grundsätzlich auf quantitative Kriterien ab, um subjektive Wertungen möglichst auszuschließen. Die quantitativen Kriterien beziehen sich auf den Bereich der organisierten Kommunikation, die sowohl die schriftlich fixierten Kontakte der einzelnen Führungspositionen als auch einen bedeutenden Teil der mündlichen Kontakte erfaßt.

   Der Bestimmung von Kommunikationsschnittpunkten liegen die beiden folgenden Kriterien zugrunde:

   - absolute Anzahl der von einer Position angesprochenen Pole im Verhältnis zum Gesamtdurchschnitt aller Positionen der oberen Führungsorganisation
   - absolute Anzahl der übergreifenden Kontakte pro Position im Verhältnis zum Gesamtdurchschnitt aller Positionen der oberen Führungsorganisation.

2. a) Demzufolge ergibt sich für eine kommunikationsorientierte Typologie der Aufgabenstrukturen von Positionen der oberen Führungsorganisation die grundsätzliche Unterscheidung von

- kontaktreichen Führungspositionen (Typ A)
- kontaktarmen Führungspositionen (Typ B)

Die kontaktreichen Führungspositionen können im Sinne dieser Untersuchung als Kommunikationsschnittpunkte bezeichnet werden.

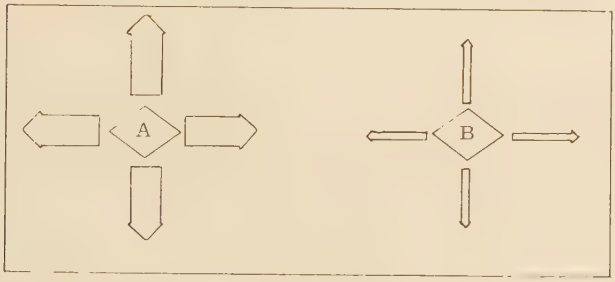


Abb. 67 Kontaktreiche (A) und kontaktarme (B) Führungspositionen (Die Stärke der Pfeile soll den Umfang kommunikativer Kontakte symbolisieren)

Das Untersuchungsergebnis stützt die Annahme, daß Positionen der obersten Führungsebene (im untersuchten Beispiel die Vorstandsmitglieder bzw. die Bereichsleiter) generell als Kommunikationsschnittpunkte anzusehen sind.

Darüber hinaus darf angenommen werden, daß eine enge Verzahnung der auf gleicher Ebene liegenden Aufgabenstrukturen oder der Aufgabenstrukturen von unterstellten Führungspositionen sich positiv auf den Umfang gegenseitiger kommunikativer Kontakte der betreffenden Positionen auswirkt.

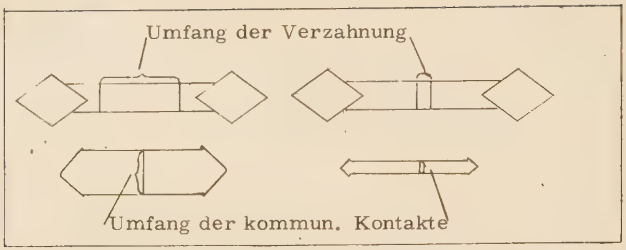


Abb. 68 Verzahnung der Aufgabenstrukturen und Umfang der kommunikativen Kontakte

b) Unter Berücksichtigung des Zeitfaktors können sich die Aufgabenkombinate von Führungspositionen weiterhin durch eine

- beharrende Kontaktstruktur (Typ C)
- veränderliche Kontaktstruktur (Typ D)

unterscheiden:

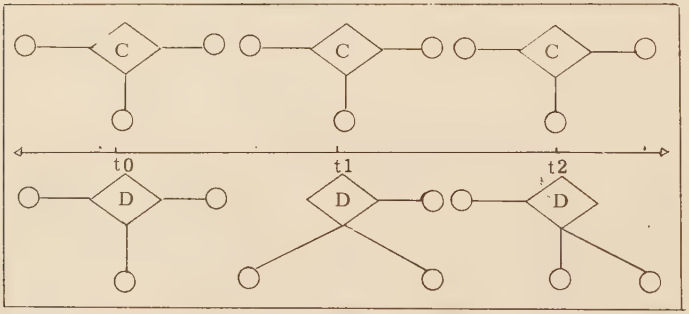


Abb. 69 Führungspositionen mit beharrender und veränderlicher Kontaktstruktur

c) Ferner wurde festgestellt, daß Führungspositionen ihre Kontakte auf einige wenige Positionen konzentrieren können, daß sie aber auch eine relativ breite Streuung ihrer Kontakte aufweisen können. Demnach wäre zwischen

- Aufgabenstrukturen mit gefächertem Kontaktnetz (Typ E)
- Aufgabenstrukturen mit gebündeltem Kontaktnetz (Typ F)

zu unterscheiden.

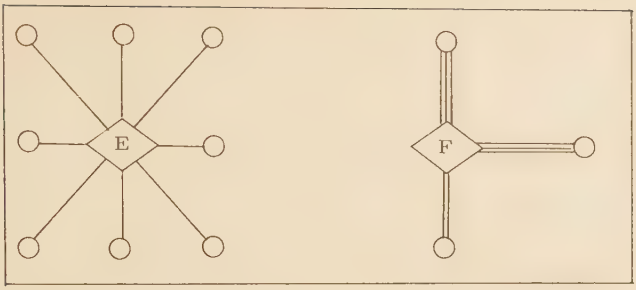


Abb. 70 Führungspositionen mit gefächertem und gebündeltem Kontaktnetz

d) Die organisierte Kommunikation hängt teils mehr, teils weniger eng mit dem unmittelbaren Prozeß der betrieblichen Leistungserstellung und -verwertung zusammen. GUTENBERG [119] hat diesen Sachverhalt durch die Existenz gebundener oder freier Formen kooperativer Zusammenarbeit ausgedrückt. Dementsprechend läßt sich eine Typisierung in

- weitgehend prozeßabhängige Positionsstrukturen (Typ G)
- weitgehend prozeßunabhängige Positionsstrukturen (Typ H)

vornehmen.

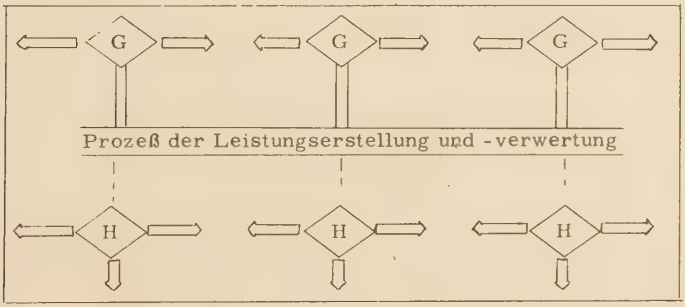


Abb. 71 Weitgehend prozeßabhängige und prozeßunabhängige Positionsstrukturen

119) Vgl. GUTENBERG, E.: Unternehmensführung, S. 127 ff.

e) Die Untersuchung der schriftlich fixierten Kommunikationskontakte hat im weiteren Verlauf Hinweise darauf gegeben, ob eine Führungsposition vorwiegend mit organisationsinternen oder organisationsexternen Polen in Verbindung steht. Diese Unterscheidung führt zur Einteilung in:

- außenorientierte Positionsstrukturen (Typ I)
- innenorientierte Positionsstrukturen (Typ K)

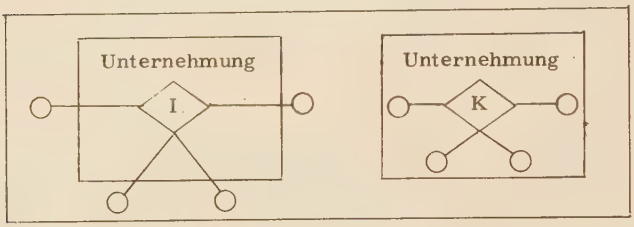


Abb. 72 Außen- und innenorientierte Positionsstrukturen

f) Schließlich führte die Untersuchung der Formen periodisch wiederkehrender Kontakte zur Unterscheidung von

- aktionsorientierte Positionsstrukturen (Typ L)
- informationsorientierte Positionsstrukturen (Typ M)

Hierbei muß jedoch unterstellt werden, daß jede Information auch eine Aktion voraussetzt und umgekehrt. Die Begriffe sind also nach dem leistungsprozeßbezogenen Funktionsinhalt auszulegen.

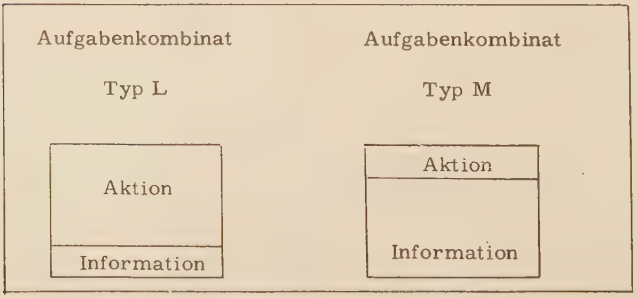


Abb. 73 Aktions- und informationsorientierte Positionsstrukturen

3. Informationsorientierte Führungspositionen befassen sich vorrangig mit der systematischen Übertragung, Verarbeitung und Speicherung von Informationen und rücken damit das Problem der formalisierten Information in den Mittelpunkt einer gleichförmigen und gesicherten Kommunikation innerhalb der Führungsorganisation.

Das bedeutet, daß sich eine automatisierte Datenverarbeitung in Zukunft über diese Kommunikationsform auch im Bereich der oberen Führungsorganisation stärker auswirken wird. Die Konzeption von Management-Informations-Systemen wird entscheidend davon abhängen, in welchem Umfang formalisierte Informationen als Grundlage unternehmerischer Entscheidungen verarbeitet werden.

Eine solche Verarbeitung, die in der gegenwärtigen Situation nur in rudimentären Ansätzen vorhanden ist, scheint in Zukunft nur mit Hilfe der automatisierten Datenverarbeitung sinnvoll und praktikabel zu sein. Es wird dabei jedoch nicht so sehr auf den perfekten Einsatz technischer Anlagen, als vielmehr auf den systematischen und logischen Aufbau dieses Kommunikationsbereichs in der Führungsorganisation ankommen.

5 Zusammenfassung - Schlußfolgerungen

1. Informationen sind die Grundlage unternehmerischer Entscheidungen. Die sich wandelnden Umweltbedingungen und die variablen Faktoren des Betriebsprozesses verlangen eine ständige Anpassung an sich verändernde Situationen. Die laufende Informationsverarbeitung in der Unternehmung ist Ausdruck dieser sich verändernden Situationen.

2. Informationen werden in aller Regel zweckbestimmt gesammelt und verarbeitet. Die Zweckbestimmung resultiert aus der unternehmerischen Zielsetzung. Die betriebliche Realität wird generell nicht durch eine einzige Zielsetzung gekennzeichnet sein; ein Bündel von Zielelementen bestimmt das unternehmerische Handeln.

3. Dieses Bündel ist in seiner Zusammensetzung und Gewichtung nicht konstant. Es ist im Zeitablauf durch Aktion und Reaktion der Führungsposition, durch Einfluß ihrer Verhaltensweisen und durch den Kranz der Umweltbedingungen einem ständigen Wandel unterworfen. Es hat sich gezeigt, daß zwar die Zielelemente Gewinn und Umsatz in der untersuchten Führungsorganisation meist im Vordergrund stehen, daß sie aber durchaus von anderen Elementen (z.B. Kostensenkung, soziale Verantwortung usw.) verdrängt werden können. Man kann also nicht von der Dominanz eines Zielelements sprechen, umso weniger als neben dem Zeitfaktor noch Anzeichen vorhanden sind, daß die Rangreihe der Elemente im Zielbündel von Führungsposition zu Führungsposition und von Führungsebene zu Führungsebene variieren wird.

4. Die Konkretisierung der Zielsetzung drückt sich in der Fixierung von Gesamt- und Teilaufgaben aus. Über die Abschnitte Aufgabendifferenzierung, Aufgabenkoordination und Aufgabendelegation wird der Prozeß der Aufgabenerfüllung eingeleitet, der schließlich zur Zielerreichung führt.

Die Untersuchung der Aufgabendelegation von Führungspositionen hat gezeigt, daß das typische Bild der Führungspyramide für den Untersuchungsfall dahin abgeändert werden muß, daß sich die Pyramide zur Basis hin überproportional verbreitert, d.h. daß die Subordinationsquote in der Unternehmensspitze kleiner als auf der Ebene der ausführenden Tätigkeiten ist.

Der Umfang der Delegation kann am Inhalt und am Umfang der Zeichnungsvollmachten gemessen werden. Die gewonnenen Erkenntnisse deuten darauf hin, daß Zeichnungsvollmachten nicht immer funktional, sondern zuweilen aus Statusgründen erteilt werden.

5. Das Ergebnis der Aufgabenteilung als Grundlage für den Prozeß der Aufgabenerfüllung schlägt sich im Organisationszustand, in der Aufgabenstruktur nieder. Die Aufgabenstruktur kann unter skalaren und unter funktionalen Aspekten gesehen werden. Im ersten Fall wird sie als Stufenstruktur, im zweiten Fall als Positionsstruktur bezeichnet. Unter beiden Komponenten werden die Zusammenhänge mit der Kommunikation untersucht.

6. Der Prozeß der Kommunikation weist Ähnlichkeiten mit dem Prozeß der Leistungserstellung auf. Sowohl hinsichtlich der Phasen des Prozeßablaufs als auch hinsichtlich des Prozeßobjekts lassen sich gewisse Parallelen erkennen.

Unter Kommunikation ist die Regelung der Übertragung, Verarbeitung und Speicherung von Informationen innerhalb einer Organisation zu verstehen. Die Informationen als Objekt der Kommunikation bauen auf Signalen als physikalische Substanzen auf, die dann als Nachricht anzusehen sind, sobald ihnen eine Bedeutung, eine Definition zugewiesen wird. Die Zweckbestimmung wandelt die Nachricht zur Information.

7. Die Untersuchung typischer Aufgabenstrukturen, die als repräsentativ für die einzelnen Phasen der Informationsverarbeitung angesehen

werden können, hat gezeigt, daß Kommunikationstechnik und Umfang kommunikativer Kontakte vom einzelnen Aufgabenkombinat oder von einer Gruppe von Aufgabenkombinaten abhängen.

8. Der Informationsaustausch erfolgt in Kommunikationsnetzen. Je nach der Anzahl der teilnehmenden Führungspositionen, dem Zeitcharakter der Kommunikation, dem Sicherheitsgrad und der Ausstrahlung der Informationen können unterschieden werden:

- gebundene und offene Netze
- dauerhafte und fallweise Netze
- begrenzte und übergreifende Netze

9. Man kann davon ausgehen, daß zwischen Kommunikation und Aufgabenstruktur innerhalb der Unternehmensführung eine grundsätzliche Abhängigkeit besteht, die sich in den für die einzelnen Führungsebenen charakteristischen Kommunikationsformen ausdrückt. Bei der üblichen Dreiteilung der Führungsorganisation in untere, mittlere und obere Führungsebene läßt sich für

- die untere Führungsebene eine weitgehend starre Form kommunikativer Kontaktstrukturen feststellen. Die formalisierten Informationen beherrschen den Kommunikationsprozeß. Die Informationsträger sind vorwiegend an organisatorisch fixierte Formen gebunden. Diese Verhältnisse begünstigen die Anwendungsmöglichkeiten teil- und vollautomatisierter Informationsübertragung, -verarbeitung und -speicherung, die zum heutigen Zeitpunkt vor allem die Aufgabenstrukturen der ausführenden Tätigkeiten beeinflussen, sich aber auch im begrenzten Umfang auf die übrigen Führungsebenen auswirken.
- die mittlere Führungsebene ist durch vorwiegend flexible Kommunikationsformen gekennzeichnet. Unter dem Gesichtspunkt der Kommunikation tritt hier das Problem in den Vordergrund, der Mittlerrolle zwischen Spitze und Basis der Führungspyramide gerecht zu werden. Diese Mittlerrolle schließt ein,

daß den Positionen der mittleren Führungsebene insbesondere als Filter der horizontal, vertikal und diagonal übermittelten Informationen eine beherrschende Stellung zukommt.

- die obere Führungsebene (die Untersuchung verwendete hierfür den Begriff der oberen Führungsorganisation, weil sie zwei Ebenen umfaßt) zeichnet sich durch vorwiegend verbindende Kommunikation aus. Hier kumulieren sich die divergierenden Zielbündel der einzelnen Funktionsträger der verschiedenen Ebenen. Die Kommunikation wird deshalb mehr durch "überzeugende" als durch rein berichtende Informationen bestimmt sein. Darüber hinaus tritt gerade an der Unternehmensspitze das Problem der Redundanz in den Vordergrund, das umso bedeutender wird, je weniger ein gemeinsamer Informationsvorrat zum Zweck der synchronen Interpretation der zu verarbeitenden Informationen gegeben ist.

10. Die Überlegungen zur Erklärung der Abhängigkeiten zwischen Kommunikation und Stufenstruktur rückten die Frage in den Vordergrund, inwiefern sich das gesamte Kommunikationsnetz einer Führungsorganisation an bisher bekannten, meist aus dem hierarchischen Aufbau ableitbaren Netzen orientiert. Es wurde nachgewiesen, daß sowohl

- die Annahme der Identität zwischen dem Netz der Befehlswege und dem Kommunikationsnetz
- als auch die Annahme einer "totalen" Kommunikation (jede Führungsposition steht mit jeder anderen Führungsposition in ständigem kommunikativen Kontakt)

den Gegebenheiten der Wirklichkeit nicht entsprechen.

Die Modellbetrachtung hat gezeigt, daß

- zwischen dem Kommunikationsnetz und der Stufenstruktur ein quantitativer Zusammenhang besteht; dieser Zusammenhang

wird sich generell in der Anzahl der kommunikativen Kontakte und in der Anzahl der Führungsebenen ausdrücken,

- eine abnehmende Anzahl von Führungsebenen tendenziell eine steigende Zahl von möglichen kommunikativen Kontakten erwarten läßt. Bei tiefer gegliederten Führungsorganisationen wird sich die Konzentration kommunikativer Kontakte auf mehrere Kommunikationsschnittpunkte verteilen,

- den Schnittpunkten deshalb eine beherrschende Stellung im Kommunikationsprozeß zukommen wird. Überlegungen zu einem möglichst verlustfreien Informationsaustausch und zu einer organisatorischen Sicherung des Informationsflusses innerhalb der Führungsorganisation werden deshalb primär die Aufmerksamkeit auf die Kommunikationsschnittpunkte lenken.

11. Bereits die Überlegungen über die verschiedenen Formen von Kommunikationsnetzen, aber auch die Ergebnisse der modellhaften Betrachtung des Zusammenhangs zwischen Kommunikationskontakten und Stufenstruktur haben die Bedeutung von Kommunikationsschnittpunkten in den Vordergrund gestellt. In ihnen laufen die Kontakte verschiedener Netze zusammen; sie sind als Sammler und Verteiler von Informationen, als die neuralgischen Punkte des gesamten betrieblichen Kommunikationsnetzes anzusehen.

- Ihre Bestimmung hat zu der grundsätzlichen Einteilung der Positionsstrukturen der untersuchten oberen Führungsorganisation in

  kontaktreiche Positionsstrukturen
  kontaktarme Positionsstrukturen

  geführt.

Die Abhängigkeiten zwischen Aufgabenstruktur und Kommunikation erschöpfen sich jedoch nicht in dieser ersten Klassifizierung; sie drücken sich in einer Reihe weiterer Typenbildungen aus, die dazu

dienen könnten, für die Erfassung und Lösung kommunikativer Probleme innerhalb der Führungsorganisation von Unternehmen einen Begriffsrahmen zu schaffen.

Es hat sich gezeigt, daß die Aufgabenkombinate einzelner Führungspositionen nach folgenden Kriterien typologisiert werden können:

- nach der Beständigkeit kommunikativer Kontakte

  Positionen mit beharrender Kontaktstruktur
  Positionen mit veränderlicher Kontaktstruktur

- nach der Streuung kommunikativer Kontakte

  Positionen mit gefächertem Kontaktnetz
  Positionen mit gebündeltem Kontaktnetz

- nach der Distanz zum Prozeß der Leistungserstellung und -verwertung

  weitgehend prozeßabhängige Positionsstrukturen
  weitgehend prozeßunabhängige Positionsstrukturen

- nach der Reichweite kommunikativer Kontakte

  außenorientierte Positionsstrukturen
  innenorientierte Positionsstrukturen

- nach der Bedeutung organisierter kommunikativer Kontakte

  aktionsorientierte Positionsstrukturen
  informationsorientierte Positionsstrukturen

Über diese Ansätze für eine kommunikationsorientierte Typologie von Führungspositionen hinaus hat die Untersuchung der Kontaktstruktur einzelner Führungspositionen ergeben, daß bei der Gestaltung, Institutionalisierung und Anpassung der Kommunikation in der oberen Führungsorganisation an sich wandelnde Bedingungen insbesondere folgende Zusammenhänge beachtet werden sollen. Es darf angenommen werden, daß diese Zusammenhänge nicht nur für den Untersuchungsfall zutreffen,

sondern daß sie auch für ähnlich strukturierte Führungsorganisationen Gültigkeit besitzen, obwohl nicht bestritten werdenkann, daß von Fall zu Fall Einflüsse der Rechts- und Gesellschaftsform, der Branche, der Marktstellung, der Unternehmensgröße, der Fertigungsstruktur, der Firmentradition usw. die folgenden Aussagen modifizieren können:

12. Eine enge Verzahnung der Aufgabenkombinate von Führungspositionen wird generell durch ausgeprägte kommunikative Kontakte zwischen diesen Positionen begleitet sein; wo dies nicht zutrifft, sind Zweifel an der optimalen Gestaltung des Informationsaustausches berechtigt.

    Diese Verzahnung der Aufgabenkombinate muß sich nicht unbedingt bei den Führungspositionen selbst bemerkbar machen, sie kann bei den Positionen der darunterliegenden Ebenen deutlicher zu bemerken sein.

    Die Auswirkungen verzahnter Aufgabenkombinate der oberen Führungsorganisation treten vor allem dort in den Vordergrund, wo die Rechenhaftigkeit unternehmerischer Dispositionen überwiegt, z.B. zwischen dem Fertigungsbereich und dem Bereich der Kosten- und Betriebsabrechnung.

13. Begrenzungs- und Spezialisierungstendenzen bestimmter Aufgabenkombinate scheinen dahin zu führen, daß die Quantität kommunikativer Kontakte mit anderen Führungspositionen eingeschränkt wird und damit die Gefahr einer kommunikativen Isolation besteht. Es darf vermutet werden, daß diese Gefahr insbesondere für Stabsabteilungen oder Abteilungen mit vorwiegend beratender Funktion besteht (Im Untersuchungsbeispiel die Grundlagenforschung, die Patentabteilung, die Innenrevision).

14. Andererseits kann die Spezialisierung von Aufgabenkombinaten auf ganz bestimmte Teilfunktionen (z.B. Berichterstattung an die Unternehmensleitung) dazu führen, daß bei diesen Aufgabenkombinaten Informationsmonopole entstehen, die sich auf den gesamten Kommunikationsprozeß negativ auswirken können (einseitige und tendenziöse

Filterung und Interpretation von Informationen). Es sollte generell angestrebt werden, zumindest den Bereich der regelmäßig wiederkehrenden Berichterstattung von derartigen Einflüssen freizuhalten.

15. Die Untersuchung hat weiter gezeigt, daß Aufgabenkombinate zu einer zeitlich begrenzten Kontaktkonzentration führen können; sie wurden als Positionsstrukturen mit "variabler Kontaktkonzentration" bezeichnet. Das Kommunikationsnetz dieser Positionen verändert sich mit der jeweiligen spezifischen Teilaufgabe; als typische Beispiele könnte man solche Positionen anführen, die sich mit Organisationsfragen im weiten Sinne, mit Recht- und Lizenzfragen, mit Fragen der langfristigen Unternehmensplanung befassen.

16. Der Prozeß der betrieblichen Leistungserstellung und -verwertung bedingt einen entsprechenden Informationsfluß. Dieser Informationsfluß sollte eine möglichst konstante Übermittlung, Verarbeitung und Speicherung der Informationen sicherstellen, wobei alle unmittelbar am Prozeß beteiligten Führungspositionen der Minimierung der Transport- und Verarbeitungszeit sowie der synchronen Interpretation von Informationen besondere Beachtung schenken sollten.

Diese Bedingungen umschreiben im wesentlichen die grundsätzlichen Fragen des Problems der formalisierten Informationen.

17. Formalisierte Informationen, d. h. Informationen, die sich durch konstanten Aufbau des Informationsträgers sowie durch gleichförmige und gesicherte Übermittlung, Verarbeitung und Speicherung auszeichnen, sollten zukünftig noch mehr als bisher zur qualitativen Steigerung der Entscheidungsgrundlagen der Unternehmensführung beitragen. Das setzt jedoch voraus, daß man sich im Einzelfall von bisher gewohnten Formen der Berichterstattung trennen und sich der Konzeption des "Management by Exception" hinwenden müßte. Eine solche Entwicklung würde wahrscheinlich auf die Struktur der einzelnen Aufgabenkombinate und der dadurch bedingten Kommunikationsformen von Führungspositionen nicht ohne Einfluß bleiben.

Vieles spricht dafür, daß die obere Führungsorganisation in Zukunft mehr durch institutionalisierte Kontakte (regelmäßige funktionsorientierte Besprechungen, laufende Berichterstattung durch Konzentrate formalisierter Informationen) gekennzeichnet sein wird, als das bisher der Fall ist. Die überwiegend vorteilhaften Auswirkungen einer solchen Entwicklung auf die Qualität unternehmerischer Dispositionen dürften in der Praxis erkannt sein. Jede Unternehmensführung sollte sich dieser Entwicklung bewußt stellen und sich beim Entwurf und der Gestaltung des betrieblichen Kommunikationsnetzes, soweit es durch die Aufgabenstruktur bestimmt wird, von den Äußerungen BOESENBERG's leiten lassen:

"Es ist sicher nicht die Aufgabe des Managements
Betriebsanalysen durchzuführen,
mathematische Formeln zu schreiben,
Maschinen zu programmieren usw.

Es ist aber die Aufgabe des Managements zu sagen,
welche Ziele erreicht werden sollen,
welche Informationen es braucht und
in welcher Form und wann die Informationen
benötigt werden." [120]

120) BOESENBERG, W.A.: a.a.O., S. 26

LITERATURVERZEICHNIS

BÜCHER:

ACKER, H.: Die organisatorische Stellengliederung im Betrieb, Wiesbaden 1956

ACKER, H.: Organisationsanalyse, Baden-Baden 1963

ADAM, A.: Messen und Regeln in der Betriebswirtschaft, Einführung in die informationswissenschaftlichen Grundzüge der industriellen Unternehmensforschung, Würzburg 1959

ANGERMANN, A.: Entscheidungsmodelle, Frankfurt a.M. 1963

ARBEITSKREIS KRÄHE: Leitungsorganisation, Die Organisation der Unternehmensleitung, Köln und Opladen 1958

ARGYRIS, Chr.: Personality and Organization, New York - London - Tokyo 1965

ARGYRIS, Chr.: Executive Leadership, New York 1953

ASHBY, W.R.: An Introduction to Cybernetics, London 1958

ATTESLANDER, P.: Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, Köln und Opladen 1959

AUSSCHUSS für wirtschaftliche Verwaltung: (Hrsg.) Organisation in amerikanischen Unternehmen, Ergebnisse einer Studienreise in die Vereinigten Staaten von Amerika, Wiesbaden 1963

BAHRDT, H.: Industriebürokratie, Stuttgart 1958

BARNARD, Ch.J.: The Functions of the Executive, Cambridge, Mass. 1960

BARNARD, Ch.J.: Organization and Management, Selected Papers, Cambridge, Mass. 1962

BEER, St.: Kybernetik und Management, Reihe: Welt im Werden, hrsg. von Bertaux und Grubrich, Hamburg 1962

BLAU, P.M.: Bureaucracy in Modern Society, New York 1956

BLAU, P.M. - SCOTT, W.R.: Formal Organizations, London 1963

BLEICHER, K.: Konferenzen - ihre Organisation und Leitung, Wiesbaden 1960

BLOHM, H. - HEINRICH, L.J.: Schwachstellen der betrieblichen Berichterstattung, Baden-Baden 1965

BÖHRS, H.: Leistungslohn, Wiesbaden 1959

BÖHRS, H.: Organisation des Industriebetriebes, Wiesbaden 1963

CARTWRIGHT, D. - ZANDER, A.: Group Dynamics, 2. Aufl., Evanston 1960

CHAPIN, N.: Einführung in die elektronische Datenverarbeitung, Wien und München 1962

CHERRY, C.: Kommunikationsforschung, Reihe: Welt im Werden, hrsg. von Bertaux und Grubrich, Hamburg 1963

CHERRY, C.: Kybernetik, Arbeitsgemeinschaft für Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, Heft 38, Köln - Opladen 1954

COENENBERG, A.G.: Die Kommunikation in der Unternehmung, Wiesbaden 1966

COUFFIGNAL, L.: Kybernetische Grundbegriffe, Baden-Baden 1962

DAHRENDORF, R.: Industrie- und Betriebssoziologie, Sammlung Göschen, Band 103, Berlin 1956

DAHRENDORF, R.: Sozialstruktur des Betriebes, Wiesbaden 1959

DALE, E. - URWICK, L.F.: Staff in Organization, New York - Toronto - London 1960

DUCROCQ, A.: Die Entdeckung der Kybernetik, Frankfurt a.M. 1959

ETZIONI, E.: Modern Organizations, Englewood Cliffs/ New Jersey 1964

FAYOL, H.: Administration industrielle et générale, 3. Aufl. seit 1916, Paris 1956

FISCHER, G.: Die Grundlagen der Organisation, blaue Siemensreihe, Heft 14, Bad Homburg v.d.H. (o. Jg.)

FISCHER, G.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 9. Aufl., Heidelberg 1964

FISCHER, G.: Die Führung von Betrieben, Sammlung Pöschel, 2. Aufl., Stuttgart 1966

FRIEDMANN, G.: Der Mensch in der mechanisierten Produktion, Köln 1952

FÜRSTENBERG, F.: Grundfragen der Betriebssoziologie, Köln und Opladen 1964

GAEFGEN, G.: Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, Untersuchungen zur Logik und ökonomischen Bedeutung des rationalen Handelns, Tübingen 1963

GAUGLER, E.: Innerbetriebliche Information als Führungsaufgabe, AGP-Mitteilungen, Reihe II, Heft 4, Hilden/Rhld. (o. Jg.) Vortrag bei Tagungen der AGP 1961/1962

GAUGLER, E.: Instanzenbildung als Problem der betrieblichen Führungsorganisation, Berlin 1966

GERWIG, G.: Die soziologische Struktur des Industriebetriebes, Stuttgart 1962

GINZBERG, E. - REILLY, E.W.: Effecting Change in Large Organizations, New York - London 1964

GOULDNER, A.W.: Patterns of Industrial Bureaucracy, Glencoe, Ill. 1954

GRÖSSLE, H.: Der Mensch in der industriellen Fertigung, Wiesbaden 1957

McGUIRE, J.W.: Theories of Business Behavior, Englewood Cliffs, New Jersey 1964

GUTENBERG, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band I: Die Produktion, 3. Aufl, Berlin - Göttingen - Heidelberg 1957

GUTENBERG, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band II: Der Absatz, 8. Aufl., Berlin - Göttingen - Heidelberg - New York 1965

GUTENBERG, E.: Untersuchungen über Investitionsentscheidungen, Köln und Opladen 1959

GUTENBERG, E.: Unternehmensführung, Organisation und Entscheidungen, Wiesbaden 1962

HÄUSLER, J.: Grundfragen der Betriebsführung, Wiesbaden 1966

HARTMANN, B.: Betriebswirtschaftliche Grundlagen der automatisierten Datenverarbeitung, Freiburg/Brsg. 1961

HARTMANN, H.: Authority and Organization in German Management, Princeton, New Jersey 1959

HAX, H.: Die Koordination von Entscheidungen, Köln - Berlin - Bonn - München 1965

HEINEN, E.: Das Zielsystem der Unternehmung, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966

HEINEN, E.: Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, Bd. 1, Begriff und Theorie der Kosten, 2. Aufl., Wiesbaden 1965

HENNIG, K.W.: Betriebswirtschaftslehre der industriellen Erzeugung, Wiesbaden 1960

HENNIG, K.W.: Betriebswirtschaftslehre der industriellen Fertigung, Braunschweig 1946

HENNIG, K.W.: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Berlin - Göttingen - Heidelberg 1957, 3. Aufl.

HÖHN, R.: Die Führung mit Stäben in der Wirtschaft, Bad Harzburg 1961

HOMANS, G.C.: Theorie der sozialen Gruppe, Köln - Opladen 1960

ILLETSCHKO, L.: Unternehmenstheorie, Elemente rationaler Betriebslenkung, Wien 1964

JAEGGI, U. - WIEDEMANN, H.: Der Angestellte im automatisierten Büro, Stuttgart 1963

JUNCKERSTORFF, H.K.: Internationaler Grundriß der wissenschaftlichen Unternehmensführung, Berlin 1964

KALVERAM, W.: Industriebetriebslehre, Wiesbaden 1949

KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, Tübingen 1960

KOSIOL, E.: Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962

KOSIOL, E.: Leistungsgerechte Entlohnung, Wiesbaden 1962

KOSIOL, E.: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Rowohlt's deutsche Enzyklopädie, Bd. 256/257, Hamburg - Reinbek 1966

LEAVITT, H.J.: Managerial Psychology, Chicago 1958

LEPSIUS, W.: Strukturen und Wandlungen im Industriebetrieb, München 1960

LOHMANN, N.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Tübingen 1964

MARCH, J.G. - SIMON, H.A.: Organizations, New York 1958

MAYNTZ, R.: Soziologie der Organisation, Rowohlt's deutsche Enzyklopädie, Bd. 1966, Reinbek bei Hamburg 1963

MAYNTZ, R.: Die soziale Organisation des Industriebetriebes, Stuttgart 1958

MELLEROWICZ, K.: Betriebswirtschaftslehre der Industrie, Freiburg i. Brsg. 1958, Bd. II, 3. Aufl.

MERTON, R.K.: Social Theory and Social Structure, 2. Aufl. New York 1957

MEYER-EPPLER, W.: Grundlagen und Anwendungen der Informationstheorie, Berlin - Göttingen - Heidelberg 1959

MOONEY, J.D.: The Principles of Organization, New York - London 1954

MORRIS, D.: The Naked Ape, a Zoologist's Study of the Human Animal, London 1967

MÜLLER, N. u.a. (DUMMER, W., KURA, P., RUDOLPH, H., ESSER, O.): Das betriebliche Informationswesen, München 1954

NEUENDÖRFER, L.: Die Angestellten, neuer Versuch einer Standortbestimmung, Stuttgart 1961

McNIECE, E.H.: Production Forecasting, Planning and Control, New York 1957

NORDSIECK, F.: Rationalisierung der Betriebsorganisation, Stuttgart 1955, 2. Aufl.

NORDSIECK, F.: Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation, Stuttgart 1956

NORDSIECK, F.: Betriebsorganisation, Lehre und Technik, Textband, Stuttgart 1961

PHILLIPS, D.C.: Oral Communication in Business, New York - Toronto - London 1955

PORTER, D.E. - APPLEWHITE, Ph.J.: Studies in Organizational Behavior and Management, Scranton/Pennsylvania 1964

ROETHLISBERGER, F.J.: Management and Morale, Cambridge, Mass. 1950

SANDIG, C.: Die Führung des Betriebes, Stuttgart 1953, 2. Aufl.

SAYRE, W.S. - KAUFMANN, H.: Governing New York City, New York 1960

SCHNUTENHAUS, O.R.: Allgemeine Organisationslehre, Sinn, Zweck und Ziel der Organisation, Berlin 1951

SCOTT, W.G.: Human Relations in Management, Homewood/Ill. 1962

von SEYDLITZ-KURZBACH, F.W.: Leitung und Verwaltung im Industriebetrieb, Berlin 1955

SHACKLE, G.L.S.: Expectation in Economics, Cambridge 1952

STAMMER, O.: (Hrsg.) Angestellte und Arbeiter in der Betriebspyramide, Berlin 1959

TAYLOR, F.W.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, deutsche autorisierte Ausgabe von R. Roesler, München - Berlin 1913

THAYER, G.C.: Administrative Communication, Homewood/Ill. 1961

ULRICH, H.: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Bern 1949

WEBER, M.: Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriß der verstehenden Soziologie, 1. Halbband, Tübingen 1956

WEIDE, E.: Organisation der automatischen Datenverarbeitung, Baden-Baden und Homburg v.d.H. 1965

WHYTE, W.W.: The Organization Man, deutsch: Herr und Opfer der Organisation, Düsseldorf 1958

WIENER, N.: Mensch und Menschmaschine, Frankfurt - Berlin 1952

WIENER, N.: Kybernetik, Regelungs- und Nachrichtenübertragung im Lebenwesen und in der Maschine, Düsseldorf - Wien 1963

WIESER, W.: Organismen, Strukturen, Maschinen, Frankfurt - Hamburg 1959

WITTMANN, W.: Unternehmung und unvollkommene Information, Köln und Opladen 1959

ZEMANEK, H.: Elementare Informationstheorie, Wien und München 1959

DISSERTATIONEN:

DAHEIM, H.: Die Sozialstruktur eines Bürobetriebes, Diss. Köln 1957

KIRSCH, W.: Gewinn- und Rentabilitätsmaximierung als Determinanten des Unternehmungsgleichgewichts, Diss. München 1964

KRAMER, R.: Die betriebswirtschaftliche Bedeutung von Information und Kommunikation, insbesondere für die Struktur des Betriebes, Diss. Mannheim 1962

PANKOKE, W.: Die Anpassung der Führungsorganisation an wachsende Betriebsaufgaben, Diss. München 1964, erschienen Zürich 1964

RAPP, H.W.: Das betriebliche Informationswesen im Dienste der Leistungssteigerung und als Verpflichtung gegenüber dem Mitarbeiter, Diss. Mannheim 1958

SAUTER, B.: Die Bedeutung der Kybernetik für die Betriebsorganisation. Ein Beitrag zur Gestaltung von Lenkung und Informationswesen im Betrieb. Diss. Mannheim 1959

BEITRÄGE in SAMMEL- und NACHSCHLAGEWERKEN:

ACKER, H.: Organisationsstruktur, in: Organisation, TFB-Handbuchreihe, Bd. I, hrsg. von E. Schnaufer und K. Agthe, Berlin - Baden-Baden 1961, S. 119 - 148

ALBACH, H.: Entscheidungsprozeß und Informationsfluß in der Unternehmensorganisation, in: Organisation, TFB-Handbuchreihe, Bd. I, hrsg. von E. Schnaufer und K. Agthe, Berlin - Baden-Baden 1961, S. 355 - 402

BLEICHER, K.: Zur Zentralisation und Dezentralisation des Entscheidungsprozesses in der Unternehmungsorganisation, in: Organisation und Rechnungswesen, Festschrift für E. Kosiol zu seinem 65. Geburtstag, hrsg. von E. Grochla, Berlin 1964, S. 125 - 151

BLOHM, H.: Der Weg zu dem innerbetrieblichen Berichtswesen der Zukunft, in: Gegenwartsfragen der Unternehmun g, Festschrift zum 65. Geburtstag von W. Hasenack, hrsg. von H.-J. Engeleiter, Herne - Berlin 1966, S. 277 - 288

BRÄUTIGAM, G.: Die innerbetriebliche Information, in: Handwörterbuch der Psychologie, Bd. 9, hrsg. von Meyer und Herwig, Göttingen 1961, S. 531 - 555.

BROCKHAUS, der Große: Stichwort "Struktur", Bd. 11, Wiesbaden 1957, S. 296

CARTWRIGHT, D.: The Potential Contribution of Graph Theory to Organization Theory, in: Modern Organization Theory, a Symposium of the Foundation for Research on Human Behavior, hrsg. von M. Haire, New York - London 1959, S. 254 - 271

CARTWRIGHT, D. - ZANDER, A.: Individual Motives and Group Goals, Introduction, in: Group Dynamics, hrsg. von Cartwright und Zander, Evanston - Elmsford 1962, S. 345 ff.

CYERT, R.M. - MARCH, J.G.: A Behavioral Theory of the Firm, in: Modern Organization Theory, a Symposium of the Foundation for Research on Human Behavior, hrsg. von M. Haire, New York - London 1959, S. 76 ff.

DIETZSCH, H.: Organisation der automatischen Datenverarbeitung, in: Organisation, TFB-Handbuchreihe Bd. I, hrsg. von E. Schnaufer und K. Agthe, Berlin - Baden-Baden 1961, S. 507 - 530

DOMAR, E.D.: Depriciation, Replacement and Growth, The Economic Journal 1953, S. 1 ff.

DUDEN, der Große: Stichwort "Struktur", Bd. 7, Etymologie, Mannheim 1963, S. 689 f.

FETTEL, J.: Liquidität, in HdB, 3. Aufl., Stuttgart 1959, Sp. 3806 ff.

FEURER, W.: Innerbetriebliche Information, in: Innerbetriebliche Information als Führungsaufgabe, hrsg. von A. Ackermann, W. Feurer, H. Ulrich, Bern 1959, S. 9 - 39

FISCHER, G. - GAUGLER, E.: Studies on management organization in various European countries, EPA-Projekt Nr. 347, Deutscher Berichtsteil, München 1958

GUETZKOW, H.: Communications in Organizations, in: Handbook of Organizations, hrsg. von March, Chicago 1965, S. 534 ff.

HAIRE, M.: Introduction - Recurrent Themes and General Issues, in: Modern Organization Theory, a Symposium of the Foundation for Research on Human Behavior, hrsg. von M. Haire, New York - London 1959, S. 7 ff.

HARTMANN, B.: "Total Business System", Grundlagen für ein neues organisatorisches Ganzheitsdenken beim Einsatz elektronischer Datenverarbeitungsanlagen im Betrieb, in: Gegenwartsfragen der Unternehmung, Festschrift zum 65. Geburtstag von W. Hasenack, hrsg. von H.-J. Engeleiter, Herne - Berlin 1966, S. 167 - 185

HAX, K.: Finanzwirtschaft, die langfristigen Finanzdispositionen, in: HdW, Bd. 1, Köln - Opladen 1958, S. 453 ff.

HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, in: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift zum 65. Geburtstag von E. Gutenberg, hrsg. von H. Koch, Wiesbaden 1962, S. 9 - 71

HELLMANN, K.: Entwicklung und Bestimmung des Begriffs "Liquidität", in: Die Unternehmung im Markt, Festschrift für Wilhelm Rieger, Stuttgart - Köln 1953, S. 260 ff.

HITCH, C.J. - McKEAN, R.: Suboptimization in Operation Problems, in: Operations Research for Management, hrsg. von McCloskey und Trefethen, Baltimore 1954, S. 168 ff.

ILLETSCHKO, L.: Zentralisation und Dezentralisation, in: Organisation, TFB-Handbuchreihe, Bd. I, hrsg. von E. Schnaufer und K. Agthe, Berlin - Baden-Baden 1961, S. 167 - 196

IRLE, M.: Führungsprobleme, Handwörterbuch der Psychologie, Bd. 9, Betriebspsychologie, hrsg. von Meyer und Herwig, Göttingen 1961, S. 511 - 527

KLOIDT, H.: Information und Dokumentation im Betrieb, HdB, begründet von Nicklisch, hrsg. von Seischab und Schwantag, Bd. II, 3. Aufl., Stuttgart 1958, Sp. 2805 - 2811

KÖNIG, R.: Die informellen Gruppen im Industriebetrieb, in: Organisation, TFB-Handbuchreihe, Bd. I, hrsg. von E. Schnaufer und K. Agthe, Berlin - Baden-Baden 1961, S. 55 - 118

KRAMER, R.: Planungsrechnung und Datenverarbeitung, in: Unternehmensplanung, hrsg. von K. Agthe und E. Schnaufer, Baden-Baden 1963, S. 163 - 187

LANGEN, H.: Der Betrieb als Regelkreis, in: Organisation und Rechnungswesen, Festschrift für E. Kosiol, hrsg. von E. Grochla, Berlin 1964, S. 81 - 100

LOITLSBERGER, E.: Zum Informationsbegriff und zur Frage der Auswahlkriterien von Informationsprozessen, in: Empirische Betriebswirtschaftslehre, Festschrift zum 60. Geburtstag von L. Illetschko, hrsg. von E. Loitlsberger, Wiesbaden 1963, S. 115 ff.

MACY, J.: Processes affected by Noise and Confusion of Meanings, in: Operations Research for Management, Vol. II, hrsg. von McCloskey, J.F. und Coppinger, J.M., Baltimore 1956, S. 458 - 489

MELLEROWICZ, K.: Grundlagen der betriebswirtschaftlichen Organisation, in: Organisation, TFB-Handbuchreihe, Bd. I, hrsg. von E. Schnaufer und K. Agthe, Berlin - Baden-Baden 1961, S. 1 - 28

MELLEROWICZ, K.: Organisation des Forschungs- und Entwicklungsbereiches, in: Organisation, TFB-Handbuchreihe, Bd. I, hrsg. von E. Schnaufer und K. Agthe, Berlin - Baden-Baden 1961, S. 632 - 677

MEYER'S LEXIKON: Stichwort "Struktur", Band 11, Leipzig 1929 Sp. 1049

PACK, L.: Maximierung der Rentabilität als preispolitisches Ziel, in: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift für E. Gutenberg, hrsg. von H. Koch, Wiesbaden 1962, S. 73 ff.

PARSONS, T.: Motivation of Economic Activities, in: Human Relations in Administration - The Sociology of Organization, hrsg. von R. Dubin, New York 1953, S. 27 - 38

PERRIDON, L.: Quelques Réflexions sur le Financement des Entreprises, in: Economie et Comptabilité, Paris 1963, Gestions des Entreprises Nr. 61, S. 3167 ff. und Nr. 63, S. 3297 ff.

RUBENSTEIN, A.H.: Measuring Communication in Industrial Research, in: Some Theories of Organization, hrsg. von A.H. Rubenstein und Ch.J. Haberstroh, Homewood, Ill. 1960, S. 311 - 322

SHANNON, C.: The Mathematical Theory of Communication, in: The Mathematical Theory of Communication, hrsg. von Shannon, C. und Weaver, W., Urbana, Ill. 1959, S. 1 - 91

STAERKLE, R.: Der Entscheidungsprozeß in der Unternehmungsorganisation, in: Neue Entwicklungen auf dem Gebiete der Unternehmungsführung, Institut für Betriebswirtschaft an der Handelshochschule St. Gallen 1962, S. 1 - 29

STUETZEL, W.: Liquidität, in: HdSw, Stuttgart - Tübingen - Göttingen 1959, S. 622 ff.

SZYPERSKI, N.: Analyse der Merkmale und Formen der Büroarbeit, in: Bürowirtschaftliche Forschung, hrsg. von E. Kosiol, Berlin 1961, S. 79 - 132

TEXTOR, A.M.: Fremdwörterlexikon "Auf deutsch", Stuttgart 1958, S. 298

ULRICH, H.: Kontrollspanne und Instanzenaufbau, in: Organisation, TFB-Handbuchreihe, Band I, hrsg. von E. Schnaufer und K. Agthe, Berlin - Baden-Baden 1961, S. 267 - 288

WEAVER, W.: Recent Contributions to the Mathematical Theory of Communication, in: The Mathematical Theory of Communication, hrsg. von C. Shannon und W. Weaver, Urbana, Ill. 1959, S. 93 - 117

WINCKEL, F.: Information als operative Größe in der Unternehmensführung, in: Wirtschaftlich führen - wirtschaftlich investieren. Vorträge des 13. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages, hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1960, S. 46 - 53

BEITRÄGE in ZEITSCHRIFTEN und ZEITUNGEN:

ALBACH, H.: Zur Theorie der Unternehmensorganisation, ZfhF 1959, S. 238 - 259

BALDUS, Th.: Wirtschaftliche Probleme der automatisierten betrieblichen Integration, DB 1966, S. 392 - 394

BALDUS, Th.: Die wirtschaftliche und soziale Stellung des Menschen in der Automation von Betrieben, DB 1968, S. 625 - 628

de BEAUCLAIR, W.: Stand und Entwicklungstendenzen der Datenverarbeitung, in: Fachdokumentation des Fortschritts, Industrie-Anzeiger, Essen, August 1966, S. 67 - 75

BENNIS, W.G.: Will Bureaucracies survive much longer? IM September 1966, S. 75 - 78

BLAU, H.: Die Planung von Management-Informations-Systemen, BTA

BLOHM, H.: Die optimale Gestaltung des innerbetrieblichen Berichtswesens, NB 1960, S. 1 - 3

BÖHM, H.-J.: Die Maximierung der Kapitalrentabilität, ZfB 1962, S. 489 ff.

BÖSENBERG, W.A.: Unternehmensführung und elektronische Datenverarbeitung, Vortrag anläßlich des 10-jährigen Bestehens der ADL, Arbeitsgemeinschaft für elektronische Datenverarbeitung und Lochkartentechnik e.V., als Anzeige abgedruckt in der FAZ vom 15. April 1966, S. 24

BRAUN, H.: Zum Liquiditätsproblem, BFuP 1956, S. 481 ff.

BRUNNER, P.: Diskussionsbeitrag zum Thema: Hat die Mehrwertsteuer Kostencharakter? DB 1968, S. 49 - 51

BUTH, W.: Das Problem einer "anthropozentrischen" Betriebswirtschaftslehre, ZfB 1966, S. 549 - 567

CATTEPOEL, D.: "Überzeugungs-Hierarchie", Der Volkswirt 1965, Heft 51/52, S. 75 - 77

DINKELBACH, W.: Unternehmerische Entscheidungen bei mehrfacher Zielsetzung, ZfB 1962, S. 739 - 751

ELSNER, K.: Automation und Regelung, BFuP 1958, S. 305 - 313

FISCHER, G.: Maßnahmen zur Förderung der Verantwortungsbereitschaft und Initiative der Mitarbeiter, MuA 1966, S. 2 - 5

FRIEDRICHS, H.: Probleme und Möglichkeiten einer gegliederten Rangordnung im Betrieb, MuA 1963/1, S. 10 - 13

GASSER, Chr.: Die optimale Organisationsstruktur, IO 1952, S. 325 - 332

GÖRSDORF, K.: Die innerbetriebliche Information als Führungsmittel, FP, Heft 1/1965, S. 24 - 28

GOOSSENS, F.: Vorgesetzte, Führungskräfte und Rangstufen - Begriffe und Größenordnungen, MuA 1967, S. 98 - 101

GOOSSENS, F.: Bezeichnungen der Rangstufen und Vorgesetztenebenen in der Betriebspraxis, MuA 1967, S. 208 - 211

GOOSSENS, F.: Rangstufen und Gehaltsgruppen als Grundlagen der Personalorganisation, MuA 1965/2, S. 34 - 38

GRAICUNAS, V.A.: Gestaltung der Beziehungen im Betriebe, Internationales Rationalisierungsinstitut, Genf, Nr. 33, S. 41 - 44

GROCHLA, E.: Der Einfluß der Automatisierung auf die Unternehmungsorganisation, ZfB 1967, S. 271 - 288

GROCHLA, E.: Aktuelle Probleme der automatischen Datenverarbeitung in den USA, DB 1965, S. 1053 - 1057

GUETZKOW, H. - SIMON, H.A.: The Impact of Certain Communication Nets upon Organization and Performance in Task-oriented Groups, MS, Vol. 1 1955/56, S. 233 - 250

McGUIRE, C.B.: Some Team Dicision Models of a Sales Organization, MS 1961, Vol. 7, S. 101 - 130

HARTMANN, K.D.: Psychologische Grundfragen der Personalorganisation und Personalführung, MuA 1967/2, S. 42 - 47

HEINEN, E.: Das Kapital in der Produktions- und Kostentheorie, ZfB 1966, 1. Ergänzungsheft, S. 53 ff.

JACKSON, H.M.: The Organization and its Communication Problems, in: Advanced Management, Febr. 1959, S. 20 ff.

JUNGBLUT, M.: Der größte Fehler liegt in der Organisation, Der Arbeitgeber, 1968, S. 190 - 193

KOCH, P.: Das Rechenzentrum im Unternehmen, seine Einflüsse auf das Management, Der Volkswirt 1967, S. 136 - 137

KOREIMANN, P.: Aufgabe und Organisation einer betrieblichen Informationsstelle, BFuP 1963, S. 160 - 171

KOSIOL, E.: Finanzplanung und Liquidität, ZfhF 1955, S. 251 ff.

KRÄHE, W.: Gedanken zu den Beziehungen zwischen sekundärer und primärer Geschäftsführung, ZfhF 1964, S. 329 - 334

LIPKA, W.. Organisationsschema und Informationsfluß in Industriebetrieben, ZfO 1965, S. 294 - 296

LITTMANN, H.E.: Die mittlere Führung als industrieorganisatorisches Problem, BFuP 1960, S. 514 - 517

MACHLUP, F.: Marginal Analysis and Empirical Research, The American Economic Review 1946. S. 619 ff.

MARSCHAK, J.: Elements of a Theory of Teams, MS Vol 1, 1954, S. 127 - 237

MARSCHAK, J.: Role of Liquidity under Complete and Incomplete Information, The American Economic Review 1949, S. 182 ff.

MERTENS, P.: Die Automation der Führungsorganisation, ZfB 1966, S. 234 - 246

MORGENSTERN, O.: Prolegomena to a Theory of Organization, RAND RM-734, Santa Monica, Calif., 10. De. 1951, S. 46 - 57

MOXTER, A.: Offene Probleme der Investitions- und Finanzierungstheorie, ZfbF 1965, S. 1 ff.

NAASE, K.W.: Wie man Ideen durch "Brainstorming" findet, MuA 1961, S. 172 - 173

NOLLE, F.: Datenverarbeitung über Kabel und Funk - der neue Mitarbeiter im Betrieb, Elektronik (XXIII), in: Blick durch die Wirtschaft vom 7.12.1964

NOLLE, F.: Datenfernverarbeitung - Datenübertragung über private und öffentliche Einrichtungen, in: IBM-Nachrichten, Heft 177, April 1966, S. 138 - 141

NÜRCK, R.: Informationsverarbeitung in der Wirtschaft, ZfB 1963, S. 1- 16

NÜRCK, R.: Wirtschaftskybernetik, ein Schlüssel zur Ganzheitsbetrachtung, ZfB 1965, S. 573 - 592

O.V.: Idee und Instrument, Maschinenbau-Nachrichten des VDMA, Abt. Betriebswirtschaft, Heft 5/68 S. 11

O.V.: Automation - Fluch oder Segen? in: Die Zeit, 5.2.1965, S. 38 - 39

O.V.: Das Büro als Informationszentrale, Blick durch die Wirtschaft v. 17.1.1966, S. 4

POENSGEN, O.H.: Zentralisation und Dezentralisation im Lichte dreier moderner Entwicklungen, ZfB 1967, S. 373 - 394

PRIGGE, H.: Zur Organisation der Rangstufen in der unteren und mittleren Führungsschicht, MuA 1964, S. 69 - 71

PRIGGE, H.: Die Zahl der Rangstufen bedingt einen entsprechenden Einkommensaufbau, MuA 1965, S. 38 - 40

RODENSTOCK, R.: Informationen, Informationen, Informationen ... Mittel zum Zweck fortschrittlicher Unternehmensführung, Der Arbeitgeber, Nr. 24/ 1965, S. 723 - 727

SCHWANTAG, K.: Investition und Finanzierung - Produktion und Absatz, zum Zusammenhang von Wirtschaftlichkeitsrechnung und Kostenrechnung, ZfB 1967, S. 617 - 628

SHUBIK, M.: Information, Risk, Ignorance and Indeterminacy, in: Quarterly Journal of Economics, Vol. 68/1954, S. 629 - 640

SIEVERS, E.: Die Bedeutung der Information für die Unternehmungsführung, IO 1959, S. 22 - 25

STRATOUDAKIS, P.: Das Kommunikationssystem als organisatorisches Problem, ZfB 1962, S. 204 - 216

SZYPERSKI, N.: Die technologische Herausforderung an die Betriebswirtschaftslehre der Gegenwart, ZfB 1963, S. 349 - 358

URWICK, L.F.: The Manager's Span of Control, HBR Vol. 34, 1956, S. 39 - 47

WARDENBERG, J.: Trennung und Identität von Kompetenz und Kommunikationssystem im Rahmen der Unternehmensorganisation, ZfB 1963, S. 122 - 126

WEGENSTEIN, W.O. -
RAUH, H.: Der wirtschaftliche Computereinsatz in einem Industriebetrieb, in: Betriebswirtschaftliche Beilage der Neuen Zürcher Zeitung, vom 23.6.1967, Blatt 13 - 16

WEISS, R.S. -
JACOBSON, E.: A Method for the Analysis of the Structure of Complex Organizations, in: American Soc. Review, Vol. 20, Nr. 6, 1955

WILD, J.: Zur praktischen Bedeutung der Organisationstheorie, ZfB 1967, S. 567 - 592

WIRTZ, C.: Organisationsformen der Betriebsführung, ZfhF 1949, S. 10 - 16

WITTE, E: Zur Bestimmung der Liquiditätsreserve, ZfB 1964, S. 763 ff.

WOODWARD, J.: Rewriting Management Classics, IM 1967/8 S. 26 - 27

SONSTIGE QUELLEN:

BLOHM, H.: BessereInformation durch Datenverarbeitung, Vortrag, gehalten im Freudenstädter Seminar für Führungskräfte am 12.3.1968

O.V.: Diebold-Statistik, in: Informationsbrief der Datenverarbeitung, Register IV/Blatt 9, Jahr 1967

ABKÜRZUNGEN:

a.a.O.	am angegebenen Ort
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
DA	Der Arbeitgeber
Diss.	Dissertation
FP	Führungspraxis
HBR	Harvard Business Review
hrsg.	herausgegeben
IM	International Management
IO	Industrielle Organisation
MS	Management Science
MuA	Mensch und Arbeit
NB	Neue Betriebswirtschaft
S.	Seite
Sp.	Spalte
TFB	Taschenbuch für den Betriebswirt
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfhF	Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung
BTA	Bürotechnik + Automation
O.V.	ohne Verfasserangabe

ANHANG A

Zur Technik der Untersuchung

Für den praktisch orientierten Leser seien hier nochmals die wichtigsten Schritte und Instrumente dargestellt soweit sie den in der vorliegenden Arbeit eingebauten Untersuchungen zugrunde liegen. Dabei darf man unterstellen, daß der erste Untersuchungsabschnitt - die Zielsetzung der Führungsorganisation, Hauptpunkt 2 - für den Praktiker von relativ untergeordnetem Interesse sein wird. In aller Regel wird er sich zwar der Bedeutung, des Umfangs und der schwierigen Durchdringung des Zielbildungsprozesses bewußt sein; er wird aber seine Überlegungen wohl in erster Linie darauf konzentrieren, das Kommunikationssystem der Führungsorganisation zu erfassen und so weit wie möglich zu verbessern.

Die vorliegende Arbeit beschränkte sich bei der Erfassung des Kommunikationssystems in zweierlei Hinsicht:

- sie untersuchte im wesentlichen nur die obere Führungsorganisation
- sie erfaßte nur die organisierten Formen der Kommunikation.

1. Der Kreis der Führungsorganisation dürfte im Einzelfall ohne besondere Schwierigkeiten abzugrenzen sein. Praktische Hinweise dafür finden sich in den Punkten 13 und 2 der Untersuchung.

2. Es dürfte hingegen auf große Schwierigkeiten stoßen, die Gesamtheit aller kommunikativen Kontakte (schriftlicher, mündlicher, formeller, informeller Art) innerhalb einer Zeitspanne für einen bestimmten Organisationsbereich zu erfassen.

   Aus diesem Grund beschränkt sich die Untersuchung des Kommunikationssystems nur auf die sich schriftlich niederschlagenden, organisierten Kommunikationsformen. Diese Einschränkung scheint vertretbar, weil unterstellt werden kann, daß die im Hinblick auf die Aufgabenstruktur relevanten Kontakte sich in einem repräsenta-

tiven Durchschnitt in schriftlichen Kontaktformen niederschlagen. (Daß dies für die informellen Kontakte nur sehr bedingt zutrifft, sei ausdrücklich vermerkt)

3. Es empfiehlt sich, die organisierten Kommunikationskontakte jeweils von einer Führungsperson oder einer Gruppe von Führungspersonen ausgehend zu erfassen. Es erscheint für die erste Orientierung, zur Bestimmung von Kommunikationsschnittpunkten und damit zur quantitativen Auslegung des Kommunikationsnetzes ausreichend, wenn nur die Häufigkeit der Kontakte ermittelt und festgehalten wird.

4. Für die Einteilung der Kontaktformen wurde eine zielorientierte Gruppierung gewählt. Sie unterscheidet nach

   - Aktenvermerke und Bearbeitungshinweise
   - Besprechungs-, Telefon- und sonstige Notizen
   - Besuchs- und Reiseberichte
   - Periodische Meldungen

   Die Praxis der Führungsorganisation wird in aller Regel durch eine Fülle organisierter Kontaktformen gekennzeichnet sein; man sollte in jedem Untersuchungsfall eine ähnliche, zielgerichtete Katalogisierung wählen, weil sich darin bereits gewisse Dringlichkeiten kommunikativer Verbindungen ausdrücken.

5. Die Untersuchungsperiode sollte ausreichend bemessen sein und saisonale Einflüsse möglichst ausschließen. Ein Untersuchungszeitraum von 6 - 10 Wochen wird für ausreichend gehalten.

6. Die Ermittlung der einzelnen Kontaktpersonen ergibt sich in aller Regel aus dem Inhalt der organisierten Kommunikation oder - was bei den meisten, gut organisierten Unternehmen der Fall sein dürfte - aus den Verteilervermerken der betreffenden Unterlagen.

7. Die Untersuchungsergebnisse lassen sich zweckmäßigerweise für jede einzelne Führungsposition getrennt in einer Matrix zusammenstellen. Dabei kann man so vorgehen, daß die waagerechten Zeilen der Matrix nach den einzelnen Gruppen der Kontaktformen gegliedert sind, die senkrechten Spalten hingegen den einzelnen Führungspositionen zugeordnet werden.

8. Die Auswertungen der Matrix können sich je nach Untersuchungsumfang beziehen auf:

   - die Anzahl der Gesamtkontakte jeder Führungsposition
   - die Anzahl der mit der betreffenden Führungsposition in Kontakt stehenden übrigen Organisationsmitglieder
   - die Anzahl der Kontakte getrennt nach den Gruppen organisierter Kontaktformen
   - die Anzahl der begrenzten und übergreifenden Kontakte entsprechend der in der Untersuchung getroffenen Unterscheidung (vgl. S. 88 ff.)

9. Die sich auf die Ergebnisse der Matrix stützende Bestimmung von Kommunikationsschnittpunkten sollte wenn möglich nach Führungsebene, Führungsbereich sowie organisatorischer Stellung (z. B. Haupt-, Stabs- oder Zentralabteilung) getrennt vorgenommen werden. Das vorliegende Untersuchungsergebnis spricht dafür, daß kein einheitliches und allgemein gültiges Bestimmungskriterium gefunden werden kann.

ANHANG B

Aktenvermerke u. Bearbeitungshinweise	-	10	3	5	6	9	3	2	1	5	-	1	2	-	-	-	-	-	-	-	2	-	1	50
Besprechungs-Telefon- u. sonst. Notizen	-	3	8	4	2	4	2	3	-	2	1	-	4	-	1	-	-	-	-	2	-	2	1	3	42
Besuchs- u. Reiseberichte	-	5	9	5	4	2	2	3	1	-	-	-	3	1	-	1	-	-	-	1	-	1	1	2	41
Periodische Meldungen	-	-	-	-	1	1	2	1	4	2	-	4	-	-	-	1	-	-	1	3	-	2	-	-	22

Gesamtkontakte	155
Begrenzte Kont.	53
Übergreif. Kont.	102
Polzahl	20

VB 2

Führungsposition	VB1	VB2	VB3	VB4	H11	H12	H13	H14	S15	H21	H22	H23	S24	H31	H32	H33	S34	S35	H41	H42	S43	Z51	Z52	Z53	
Aktenvermerke u. Bearbeitungshinweise	10	-	5	1	1	3	-	-	2	4	3	6	12	1	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	51
Besprechungs-Telefon- u. sonst. Notizen	3	-	3	4	3	5	1	2	-	3	2	2	8	3	1	1	-	1	2	1	-	3	-	2	50
Besuchs-u. Reiseberichte	5	-	3	5	2	3	1	2	1	1	3	3	5	2	1	2	-	-	1	1	-	2	2	1	46
Periodische Meldungen	-	-	-	-	2	-	-	-	4	2	2	24	-	-	-	1	-	-	-	2	-	3	-	-	40

Gesamtkontakte	187
Begrenzte Kont.	80
Übergreif. Kont.	107
Polzahl	21

VB 3																									
Aktenvermerke u. Bearbeitungshinweise	3	5	-	2	1	1	-	1	-	-	-	1	4	5	3	1	3	2	-	-	-	1	-	-	33
Besprechungs-Telefon- u. sonst. Notizen	8	3	-	4	2	2	1	-	-	-	2	-	2	3	2	1	3	2	1	2	-	2	-	1	41
Besuchs- u. Reiseberichte	9	3	-	6	2	3	-	2	-	-	1	2	3	4	3	2	-	1	2	-	1	-	-	1	45
Periodische Meldungen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11	-	1	2	1	-	-	1	1	1	-	-	-	18

Gesamtkontakte	137
Begrenzte Kont.	39
Übergreif. Kont.	98
Polzahl	20

VB 4 Führungsposition	VB1	VB2	VB3	VB4	H11	H12	H13	H14	S15	H21	H22	H23	S24	H31	H32	H33	S34	S35	H41	H42	S43	Z51	Z52	Z53	
Aktenvermerke u. Bearbeitungshinweise	5	1	2	-	-	-	1	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-	1	8	6	3	3	-	1	33
Besprechungs-Telefon- u. sonst. Notizen	4	4	4	-	2	3	3	1	-	-	2	1	2	-	-	-	-	1	4	7	5	5	-	1	49
Besuchs-u. Reiseberichte	5	5	6	-	1	2	1	-	-	-	1	2	3	2	2	-	-	-	5	3	2	2	-	2	44
Periodische Meldungen	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	1	14	-	-	-	1	-	-	7	5	4	1	-	-	35

Gesamtkontakte	161
Begrenzte Kont.	59
Übergreif. Kont.	102
Polzahl	20

Aktenvermerke u. Bearbeitungshinweise	6	1	1	-	-	2	3	1	-	-	-	-	1	2	-	-	-	-	-	1	-	1	1	-	20
Besprechungs-Telefon- u. sonst. Notizen	2	3	2	2	-	3	-	-	-	-	-	-	2	3	1	2	-	-	2	1	2	-	2	-	29
Besuchs- u. Reiseberichte	4	2	2	1	-	1	1	2	1	1	-	2	1	1	-	1	-	-	-	2	1	-	-	-	23
Periodische Meldungen	1	2	-	-	-	1	-	-	-	-	4	6	-	-	1	-	-	-	2	5	1	1	1	-	25

Gesamtkontakte	97
Begrenzte Kont.	28
Übergreif. Kont.	69
Polzahl	20

H 12

Führungsposition	VB1	VB2	VB3	VB4	H11	H12	H13	H14	S15	H21	H22	H23	S24	H31	H32	H33	S34	S35	H41	H42	S43	Z51	Z52	Z53	
Aktenvermerke u. Bearbeitungshinweise	9	3	1	-	2	-	1	2	-	-	-	-	4	3	1	-	-	-	1	-	-	1	-	-	28
Besprechungs-Telefon- u. sonst. Notizen	4	5	2	3	3	-	-	1	-	-	-	-	2	3	-	-	-	2	3	1	1	2	1	-	33
Besuchs-u. Reiseberichte	2	3	3	2	1	-	1	2	-	-	-	-	2	1	-	-	-	-	-	1	-	-	2	-	20
Periodische Meldungen	2	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	3	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	8

Gesamtkontakte	89
Begrenzte Kont.	31
Übergreif. Kont.	58
Polzahl	18

Führungsposition	VB1	VB2	VB3	VB4	H11	H12	H13	H14	S15	H21	H22	H23	S24	H31	H32	H33	S34	S35	H41	H42	S43	Z51	Z52	Z53	
H 13																									
Aktenvermerke u. Bearbeitungshinweise	3	-	-	1	3	1	-	-	1	-	-	2	2	1	-	-	-	-	3	2	-	-	-	1	20
Besprechungs-Telefon- u. sonst. Notizen	2	1	1	3	-	-	-	3	3	-	2	1	2	3	1	-	-	1	4	4	2	-	-	2	35
Besuchs- u. Reiseberichte	2	1	-	1	1	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	1	-	-	-	-	10
Periodische Meldungen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	8	-	-	-	-	-	-	2	2	1	2	-	-	18

Gesamtkontakte	83
Begrenzte Kont.	21
Übergreif. Kont.	62
Polzahl	20

H 14 Führungsposition	VB1	VB2	VB3	VB4	H11	H12	H13	H14	S15	H21	H22	H23	S24	H31	H32	H33	S34	S35	H41	H42	S43	Z51	Z52	Z53	
Aktenvermerke u. Bearbeitungshinweise	2	-	1	-	1	2	-	-	-	-	6	1	2	-	-	5	-	-	1	-	3	1	-	2	27
Besprechungs-Telefon- u. sonst. Notizen	3	2	-	1	-	1	2	-	-	1	5	-	1	-	-	6	-	2	2	3	4	-	-	3	37
Besuchs-u. Reiseberichte	3	2	2	-	2	2	-	-	1	-	-	-	1	1	-	3	-	-	-	-	2	-	-	-	19
Periodische Meldungen	1	-	-	-	-	-	-	-	1	1	4	8	-	-	-	4	-	-	1	2	2	-	-	-	24

Gesamtkontakte	107
Begrenzte Kont.	22
Übergreif. Kont.	85
Polzahl	20

Aktenvermerke u. Bearbeitungshinweise	1	2	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	1	7
Besprechungs-Telefon- u. sonst. Notizen	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1	-	-	1	-	-	6
Besuchs- u. Reiseberichte	1	1	-	-	1	-	1	1	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	1	1	-	-	-	-	9
Periodische Meldungen	4	4	-	2	-	-	-	1	-	2	4	28	-	3	1	2	-	-	1	1	-	4	-	-	57

Gesamtkontakte	79
Begrenzte Kont.	14
Übergreif. Kont.	65
Polzahl	16

H 21

Führungsposition	VB1	VB2	VB3	VB4	H11	H12	H13	H14	S15	H21	H22	H23	S24	H31	H32	H33	S34	S35	H41	H42	S43	Z51	Z52	Z53	
Aktenvermerke u. Bearbeitungshinweise	5	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	1	-	2	-	-	14
Besprechungs-Telefon- u. sonst. Notizen	2	3	-	-	-	-	-	1	-	-	1	-	2	-	-	-	-	-	-	1	-	4	-	-	14
Besuchs-u. Reiseberichte	-	1	-	-	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	4
Periodische Meldungen	2	2	-	-	-	-	-	1	2	-	5	13	1	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	29

Gesamtkontakte	61
Begrenzte Kont.	34
Übergreif. Kont.	27
Polzahl	10

H 22

Aktenvermerke u. Bearbeitungshinweise	-	3	3	-	1	-	-	-	6	-	-	-	7	2	-	-	2	3	-	2	1	-	4	-	3	34
Besprechungs-Telefon- u. sonst. Notizen	1	2	2	2	-	-	2	5	-	1	-	8	1	1	-	3	6	-	4	5	1	3	-	2	49
Besuchs- u. Reiseberichte	-	3	1	1	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	7
Periodische Meldungen	-	2	-	1	4	1	3	4	4	5	-	17	1	-	-	2	1	-	5	8	2	6	-	-	66

Gesamtkontakte	156
Begrenzte Kont.	53
Übergreif. Kont.	103
Polzahl	20

H 23

Führungsposition	VB1	VB2	VB3	VB4	H11	H12	H13	H14	S15	H21	H22	H23	S24	H31	H32	H33	S34	S35	H41	H42	S43	Z51	Z52	Z53	
Aktenvermerke u. Bearbeitungshinweise	1	6	1	-	-	-	2	1	-	2	7	-	2	1	1	-	-	-	3	4	-	6	-	-	37
Besprechungs-Telefon- u. sonst. Notizen	-	2	-	1	-	-	1	-	-	-	8	-	1	1	-	-	-	-	1	3	-	5	-	1	24
Besuchs-u. Reiseberichte	-	3	2	2	2	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10
Periodische Meldungen	4	24	11	14	6	3	8	8	28	13	17	-	2	4	3	1	1	1	7	9	1	9	2	3	179

Gesamtkontakte	250
Begrenzte Kont.	88
Übergreif. Kont.	162
Polzahl	23

Aktenvermerke u. Bearbeitungshinweise	2	12	4	-	1	4	2	2	-	-	2	2	-	1	2	-	-	2	-	-	-	2	1	-	39
Besprechungs-Telefon- u. sonst. Notizen	4	8	2	2	2	2	2	1	-	2	1	1	-	3	1	-	-	3	-	-	-	4	1	-	39
Besuchs- u. Reiseberichte	3	5	3	3	1	2	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	20
Periodische Meldungen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	2	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5

Gesamtkontakte	103
Begrenzte Kont.	37
Übergreif. Kont.	66
Polzahl	16

H 31

Führungsposition	VB1	VB2	VB3	VB4	H11	H12	H13	H14	S15	H21	H22	H23	S24	H31	H32	H33	S34	S35	H41	H42	S43	Z51	Z52	Z53	
Aktenvermerke u. Bearbeitungshinweise	-	1	5	1	2	3	1	-	-	-	-	1	1	-	2	1	2	4	3	6	4	1	-	-	38
Besprechungs-Telefon- u. sonst. Notizen	-	3	3	-	3	3	3	-	1	-	1	1	3	-	4	1	-	1	4	5	1	-	-	-	37
Besuchs-u. Reiseberichte	1	2	4	2	1	1	-	1	-	-	-	-	1	-	1	-	-	1	1	3	-	-	-	-	19
Periodische Meldungen	-	-	1	-	-	-	-	-	3	-	-	4	-	-	3	1	-	-	2	4	4	-	-	-	22

Gesamtkontakte	116
Begrenzte Kont.	34
Übergreif. Kont.	82
Polzahl	19

Führungsposition H 32	VB1	VB2	VB3	VB4	H11	H12	H13	H14	S15	H21	H22	H23	S24	H31	H32	H33	S34	S35	H41	H42	S43	Z51	Z52	Z53	
Aktenvermerke u. Bearbeitungshinweise	-	-	3	-	-	1	-	-	-	-	-	1	2	2	-	1	3	3	1	1	-	2	1	-	21
Besprechungs-Telefon- u. sonst. Notizen	1	1	2	-	1	-	1	-	-	-	-	-	1	4	-	3	2	3	1	3	2	-	-	-	25
Besuchs- u. Reiseberichte	-	1	3	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	-	1	-	-	-	-	9
Periodische Meldungen	-	-	2	-	1	-	-	-	1	-	-	3	1	3	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	12

Gesamtkontakte	67
Begrenzte Kont.	37
Übergreif. Kont.	30
Polzahl	19

H 33 Führungsposition	VB1	VB2	VB3	VB4	H11	H12	H13	H14	S15	H21	H22	H23	S24	H31	H32	H33	S34	S35	H41	H42	S43	Z51	Z52	Z53	
Aktenvermerke u. Bearbeitungshinweise	-	-	1	-	-	-	-	5	-	-	2	-	-	1	1	-	-	1	1	-	4	2	-	-	18
Besprechungs-Telefon- u. sonst. Notizen	-	1	1	-	2	-	-	6	-	-	3	-	-	1	3	-	-	2	1	2	5	1	-	-	28
Besuchs-u. Reiseberichte	1	2	2	-	1	-	2	3	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	13
Periodische Meldungen	1	1	1	1	-	-	-	4	2	-	2	1	-	1	1	-	-	-	2	2	2	-	-	-	21

Gesamtkontakte	80
Begrenzte Kont.	16
Übergreif. Kont.	64
Polzahl	17

Aktenvermerke u. Bearbeitungshinweise	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	2	3	-	-	-	4	1	-	-	-	-	16
Besprechungs- Telefon- u. sonst. Notizen	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	6	-	-	-	2	-	-	-	2	-	-	1	2	-	16
Besuchs- u. Reiseberichte	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1
Periodische Meldungen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	4

Gesamtkontakte	37
Begrenzte Kont.	13
Übergreif. Kont.	24
Polzahl	9

S 35

Führungsposition	VB1	VB2	VB3	VB4	H11	H12	H13	H14	S15	H21	H22	H23	S24	H31	H32	H33	S34	S35	H41	H42	S43	Z51	Z52	Z53	
Aktenvermerke u. Bearbeitungshinweise	-	-	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	2	4	3	1	-	-	-	-	-	1	1	-	15
Besprechungs- Telefon- u. sonst. Notizen	-	1	2	1	-	2	1	2	-	-	-	-	3	1	3	2	-	-	-	1	-	2	-	-	21
Besuchs-u. Reiseberichte	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4
Periodische Meldungen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1

Gesamtkontakte	41
Begrenzte Kont.	21
Übergreif. Kont.	20
Polzahl	14

H 41

Aktenvermerke u. Bearbeitungshinweise	-	-	-	8	-	1	3	1	-	-	2	3	-	3	1	1	4	-	-	8	3	6	-	-	44
Besprechungs-Telefon- u. sonst. Notizen	-	2	1	4	2	3	4	2	1	-	4	1	-	4	1	1	2	-	-	11	2	7	-	1	53
Besuchs- u. Reiseberichte	-	1	2	5	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	12
Periodische Meldungen	1	-	1	7	2	-	2	1	1	-	5	7	-	2	-	2	1	-	-	9	4	5	-	-	50

Gesamtkontakte	159
Begrenzte Kont.	63
Übergreif. Kont.	96
Polzahl	19

H 42

Führungsposition	VB1	VB2	VB3	VB4	H11	H12	H13	H14	S15	H21	H22	H23	S24	H31	H32	H33	S34	S35	H41	H42	S43	Z51	Z52	Z53	
Aktenvermerke u. Bearbeitungshinweise	-	-	-	6	1	-	2	-	-	1	1	4	-	6	1	-	1	-	8	-	2	3	-	1	37
Besprechungs-Telefon- u. sonst. Notizen	2	1	2	7	1	1	4	3	-	1	5	3	-	5	3	2	-	1	11	-	4	5	-	2	63
Besuchs-u. Reiseberichte	1	1	-	3	2	1	1	-	1	-	-	-	-	3	1	-	-	-	2	-	-	1	-	-	17
Periodische Meldungen	3	2	1	5	5	-	2	2	1	-	8	9	-	4	-	2	1	-	9	-	3	1	-	-	58

Gesamtkontakte	175
Begrenzte Kont.	60
Übergreif. Kont.	115
Polzahl	21

Aktenvermerke u. Bearbeitungshinweise	-	-	-	3	-	-	-	3	-	-	-	-	-	4	-	4	-	-	3	2	-	1	-	-	20
Besprechungs-Telefon- u. sonst. Notizen	-	-	-	5	2	1	2	4	-	-	1	-	-	1	2	5	-	-	2	4	-	1	-	-	30
Besuchs- u. Reiseberichte	-	-	1	2	1	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	7
Periodische Meldungen	-	-	1	4	1	1	1	2	-	-	2	1	-	4	-	2	-	-	4	3	-	-	-	-	26

Gesamtkontakte	83
Begrenzte Kont.	32
Übergreif. Kont.	51
Polzahl	14

Z 51

Führungsposition	VB1	VB2	VB3	VB4	H11	H12	H13	H14	S15	H21	H22	H23	S24	H31	H32	H33	S34	S35	H41	H42	S43	Z51	Z52	Z53	
Aktenvermerke u. Bearbeitungshinweise	2	3	1	3	1	1	-	1	2	2	4	6	2	1	2	2	-	1	6	3	1	-	2	1	47
Besprechungs-Telefon- u. sonst. Notizen	2	3	2	5	-	2	-	-	1	4	3	5	4	-	-	1	1	2	7	5	1	-	3	3	54
Besuchs-u. Reiseberichte	1	2	-	2	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1	-	9
Periodische Meldungen	2	3	-	1	1	-	2	-	4	3	6	9	-	-	-	-	-	-	5	1	-	-	-	-	37

Gesamtkontakte	147
Begrenzte Kont.	-
Übergreif. Kont.	-
Polzahl	23

Führungsposition	VB1	VB2	VB3	VB4	H11	H12	H13	H14	S15	H21	H22	H23	S24	H31	H32	H33	S34	S35	H41	H42	S43	Z51	Z52	Z53	
Z 52																									
Aktenvermerke u. Bearbeitungshinweise	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-	1	-	-	-	2	-	1	7
Besprechungs-Telefon- u. sonst. Notizen	1	-	-	-	2	1	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	2	-	-	-	-	3	-	1	11
Besuchs- u. Reiseberichte	1	2	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1	-	-	7
Periodische Meldungen	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3

Gesamtkontakte	28
Begrenzte Kont.	-
Übergreif. Kont.	-
Polzahl	11

Führungsposition	VB1	VB2	VB3	VB4	H11	H12	H13	H14	S15	H21	H22	H23	S24	H31	H32	H33	S34	S35	H41	H42	S43	Z51	Z52	Z53	
Z 53																									
Aktenvermerke u. Bearbeitungshinweise	1	-	-	1	-	-	1	2	1	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	1	-	12
Besprechungs-Telefon- u. sonst. Notizen	3	2	1	1	-	-	2	3	-	-	2	1	-	-	-	-	-	-	1	2	-	3	1	-	22
Besuchs-u. Reiseberichte	2	1	1	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6
Periodische Meldungen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3

Gesamtkontakte	43
Begrenzte Kont.	-
Übergreif. Kont.	-
Polzahl	13

Lebenslauf

Am 15. November 1940 wurde ich, Klaus Baumüller, als Sohn des Kaufmanns Georg Baumüller und seiner Ehefrau Anna, geb. Fränzel, in Pressig/Ofr. geboren.

Vom September 1946 bis zum Juli 1953 besuchte ich die Volksschule in Pressig/Ofr. Im Herbst 1953 trat ich in die dreiklassige Städt. Höhere Handelsschule in Bamberg ein, in der ich im Juli 1956 die Abschlußprüfung für die Mittlere Reife ablegte. Anschließend besuchte ich die drei Klassen der Oberstufe der Wirtschaftsoberrealschule in Amberg/Opf.; dort bestand ich im Juli 1959 die Reifeprüfung.

Im Wintersemester 1959/60 begann ich mit dem Studium der Betriebswirtschaft an der Wirtschaftshochschule in Nürnberg. Am Anfang des dritten Semesters wechselte ich an die Technische Universität Berlin, seit Beginn des fünften Semesters, im November 1961, studierte ich an der Universität in München, wo ich im Juni 1964 die Diplom-Prüfung für Kaufleute ablegte.

Seit Juli 1964 war ich zunächst als Sachbearbeiter für Organisation und Datenverarbeitung, dann als Assistent des Vorstands eines metallbearbeitenden Großunternehmens tätig.